

5-25-2021

Contrucción de un modelo de negocio del café en la finca la montaña del municipio de Elías Huila, aplicando la metodología Canvas

Yamil Fernando Meneses Quiroz

Universidad de La Salle, Bogotá, ymeneses96@unisalle.edu.co

Brayan Stick Mora Peña

Universidad de La Salle, Bogotá, bmora29@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_industrial

Citación recomendada

Meneses Quiroz, Y. F., & Mora Peña, B. S. (2021). Contrucción de un modelo de negocio del café en la finca la montaña del municipio de Elías Huila, aplicando la metodología Canvas. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_industrial/174

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ingeniería at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Ingeniería Industrial by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DEL CAFÉ EN LA FINCA LA
MONTAÑA DEL MUNICIPIO DE ELÍAS HUILA, APLICANDO LA METODOLOGÍA
CANVAS

BRAYAN STICK MORA PEÑA
YAMIL FERNANDO MENESES QUIROZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2021

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DEL CAFÉ EN LA FINCA LA
MONTAÑA DEL MUNICIPIO DE ELÍAS HUILA, APLICANDO LA METODOLOGÍA
CANVAS

BRAYAN STICK MORA PEÑA
YAMIL FERNANDO MENESES QUIROZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR:
MSc. JAVIER DAVID ÁNGEL MATIZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2021

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá 25 de mayo de 2021

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradezco a Dios por permitirme culminar mi proceso de formación profesional, a mis padres, por ofrecerme su apoyo en todo mi aprendizaje en la Universidad, por ser los guías que me instruyen en la vida. A la Universidad de La Salle por proporcionarme todas las herramientas técnicas y éticas para desempeñarme como un Lasallista integral en el ámbito académico y laboral.

Agradezco también a nuestro tutor Javier David Ángel Matiz por brindarnos la instrucción necesaria para llevar a cabo la investigación.

Finalmente quiero agradecer a todos los docentes, directivos y compañeros que me acompañaron en mi paso por la Universidad e hicieron que el proceso fuera mejor.

Yamil Fernando Meneses Quiroz

Agradezco a Dios y La vida por brindarme la oportunidad de culminar este proceso de formación profesional y personal, a mi familia, por ofrecerme su apoyo y ser la motivación en mi vida. A la Universidad de La Salle por ser el lugar donde adquirí los conocimientos y disfruté de esta gran etapa. Agradezco también a nuestro tutor Javier David Ángel Matiz por brindarnos el acompañamiento y su conocimiento para llevar a cabo esta investigación.

De igual manera a mi compañero Yamil Fernando Meneses Quiroz por permitirme trabajar y acompañarlo en este proyecto.

Finalmente quiero agradecer a todos los docentes, directivos, compañeros y personas que de una u otra manera hicieron posible lo que en algún momento parecía imposible.

Brayan Stick Mora Peña

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCOS DE REFERENCIA.....	21
3.1 MARCO TEÓRICO.....	21
3.1.1 Modelo de negocio.	21
3.1.2 Modelo CANVAS.	21
3.2 MARCO CONTEXTUAL	25
3.2.1 Café en Colombia.....	25
3.2.2 Cafés sostenibles y certificados.	28
3.2.2 Café en el departamento del Huila.....	31
3.2.2 Café en el municipio de Elías.	33
3.3 MARCO HISTÓRICO	35
3.3.1 Aspecto legal.	36
3.3.2 Procesos del cultivo.	37
3.3.3 Capacidad productiva.	39

3.3.4 Proceso de ventas.....	40
4. DISEÑO Y ARTICULACIÓN.....	42
4.1 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	42
4.1.1 Análisis de propuestas de valor.	42
4.1.2 Proceso de jerarquía analítica (AHP).	44
4.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	50
4.2.1 ¿Quiénes somos?	50
4.2.2 Visión.....	50
4.3 FACTORES PERTINENTES.....	51
4.4 ANÁLISIS DOFA.....	54
5. MODELO CANVAS.....	56
5.1 SEGMENTOS DEL MERCADO.....	56
5.1.1 Tendencias de consumo.....	56
5.1.2 Análisis de consumidores.	57
5.2 PROPUESTA DE VALOR.....	63
5.3 CANALES.....	66
5.3.1 Canales de comunicación.....	66
5.3.2 Canales de distribución y venta.	67
5.3.3 Estrategias.....	67
5.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	68
5.5 FUENTES DE INGRESO.....	69
5.6 RECURSOS CLAVE.....	70
5.6.1 Talento humano competente.....	70

5.6.2 Recursos económicos.....	71
5.6.3 Recurso de comunicacional.....	72
5.6.4 Herramientas y utensilios.....	72
5.6.5 Infraestructura.....	72
5.6.6 Equipos y maquinaria.....	73
5.7 ACTIVIDADES CLAVE	82
5.7.1 Asistencia técnica del cultivo.....	83
5.7.2 Beneficio del café.....	84
5.7.3 Torrefacción.....	86
5.7.4 Comercialización y marketing.....	87
5.8 ASOCIACIONES CLAVE	88
5.9 ESTRUCTURA DE COSTES	91
6. CONCLUSIONES.....	98
7. REFERENCIAS.....	99

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Clasificación de regiones cafeteras.....	26
Tabla 2. Clasificación según cafés de origen.....	28
Tabla 3. Clasificación según cafés de preparación	29
Tabla 4. Clasificación según cafés sostenibles.....	30
Tabla 5. Criterios globales del método	44
Tabla 6. Matriz de criterios normalizada.....	45
Tabla 7. Matriz de ponderación (rentabilidad).....	45
Tabla 8. Matriz rentabilidad normalizada.....	46
Tabla 9. Matriz de ponderación (precio).....	46
Tabla 10. Matriz de precio normalizada.....	47
Tabla 11. Matriz de ponderación (novedad).....	47
Tabla 12. Matriz de novedad normalizada	48
Tabla 13. Matriz de ponderación (estatus)	48
Tabla 14. Matriz de estatus normalizada.....	49
Tabla 15. Resultados del método	49
Tabla 16. Factores políticos	51
Tabla 17. Factores económicos	52
Tabla 18. Factores Sociales	52
Tabla 19. Factores tecnológicos	53
Tabla 20. Factores ambientales	53
Tabla 21. Factores legales	54

Tabla 22. Ficha técnica de la encuesta	58
Tabla 23. Presentaciones del producto	65
Tabla 24. Fases de compra percibida por el cliente	66
Tabla 25. Cargos de la empresa	71
Tabla 26. Herramientas necesarias	72
Tabla 27. Salario anual	92
Tabla 28. Proyección de nómina.....	94
Tabla 29. Costos fijos.....	94
Tabla 30. Costos variables	94
Tabla 31. Flujo de caja proyectado	95
Tabla 32. Indicadores financieros	96

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	17
Figura 2. Árbol de problemas	18
Figura 3. Componentes CANVAS	21
Figura 4. Propuestas de valor	22
Figura 5. Producción por grupo de cultivo	27
Figura 6. Sellos de sostenibilidad ambiental internacional.....	31
Figura 7. Producción nacional por departamentos	33
Figura 8. Ubicación del municipio de Elías.....	34
Figura 9. Finca La Montaña (2010).....	35
Figura 10. Logo de la empresa	36
Figura 11. Fotos de la empresa	37
Figura 12. Diagrama SIPOC del proceso productivo.....	38
Figura 13. Producción de café cereza (finca La Montaña).....	39
Figura 14. Demanda de producto (libras vs semanas).....	41
Figura 15. Matriz DOFA	55
Figura 16. Distribución de la población por sexo y edad en el Huila	57
Figura 17. Ocupación del entrevistado	59
Figura 18. Ingresos mensuales	60
Figura 19. Frecuencia	60
Figura 20. Preferencia del cliente	61
Figura 21. Disponibilidad de pago.....	62

Figura 22. Gráfica Importancia Económica por municipios.....	63
Figura 23. Cadena de valor	64
Figura 24. Portafolio de productos	65
Figura 25. Organigrama.....	70
Figura 26. Cultivo e infraestructura	73
Figura 27. Mapa de procesos	82
Figura 28. Buenas prácticas agrícolas	84
Figura 29. Documentación en procesos	88
Figura 30. Partes interesadas de la empresa	89
Figura 31. Lienzo Canvas	97

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Ficha técnica despulpadora	74
Cuadro 2. Ficha técnica tostadora	75
Cuadro 3. Ficha técnica trilladora	76
Cuadro 4. Ficha técnica molino	77
Cuadro 5. Ficha técnica motor eléctrico	78
Cuadro 6. Ficha técnica báscula	79
Cuadro 7. Ficha técnica máquina guadañadora	80
Cuadro 8. Ficha técnica selladora.....	81
Cuadro 9. Proceso misional 1	83
Cuadro 10. Proceso misional 2	85
Cuadro 11. Proceso misional 3	86
Cuadro 12. Proceso misional 4	87
Cuadro 13. Requisitos de las partes interesadas	90
Cuadro 14. Inversión en maquinaria.....	91
Cuadro 15. Ventas esperadas.....	92
Cuadro 16. Proyección de ventas	93
Cuadro 17. Costo unitario proyectado	92

GLOSARIO

AROMA: olor percibido por la nariz. En el café se refiere a los componentes volátiles liberados de la bebida o infusión. Se refiere al olor en la taza. Cuando las partículas molidas entran en contacto con el agua los componentes grasos se evaporan causando la sensación aromática en el olfato. Se relaciona con la frescura y la personalidad de este.

BENEFICIADO: técnicamente consiste en la serie de pasos o etapas de procesamiento a las que se somete el café para quitar o eliminar todas sus capas o cubiertas de la forma más eficiente sin afectar su calidad y su rendimiento. Es una transformación primaria del grano.

CADENA DE VALOR: “es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”¹.

CAFETO: es la planta del café. Arbusto de hojas perennes y opuestas de aspecto brillante casi ceroso. La planta agradece algo de sombra.

ESTRATEGIA: “es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos”².

INNOVACIÓN: es la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión³.

MARKETING: es la búsqueda continua de la satisfacción del consumidor. Es saber escuchar lo que cada grupo social demanda para poder ofrecerle el mejor producto o servicio que sea capaz de satisfacer de lleno sus necesidades⁴.

¹ PORTER Michael. La cadena de valor de Michael Porter. [En línea]. Bogotá: Web y Empresas, 2020. Disponible en <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. Consultado 17 junio 2020

² WESTREICHER Guillermo. Estrategia. [En línea]. España: Economipedia, 2020. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>. Consultado 15 agosto 2020.

³ ÁNGEL Beatriz. El concepto de innovación. [En línea]. Madrid: Revistas Ceipa, 2010. Disponible en <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>. Consultado 05 agosto 2020

⁴ DOMINGO Enrique. Definición de Marketing según. [En línea]. Madrid: Empresa Actual, 2012. Disponible en <https://www.empresaactual.com/cual-es-la-definicion-de-marketing-segun-12-profesionales/>. Consultado 9 agosto 2020

MERCADO: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.⁵

MUCÍLAGO: Sustancia viscosa, espesa que queda al rededor del grano después de despulpar. Se separa de la semilla durante la fermentación del beneficio húmedo.

PERGAMINO: Una piel plateada al rededor del grano que es removida en el proceso del beneficio. Es el endocarpio de la semilla. Café pergamino es el nombre del grano con el endocarpio seco e intacto. Se remueve y el café se denomina café oro.

CALIDAD: “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes”⁶.

⁵ THOMPSON. Iván. Definición de Mercado. [En línea]. Disponible en <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>. Consultado 15 agosto 2020

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. El Instituto, 2015. p. 7.

RESUMEN

Tomando como referencia la propuesta de Osterwalder con el lienzo de los nueve módulos que conforman la herramienta CANVAS, se desarrolló un modelo de negocio adaptado a la empresa Gustamax plasmando de forma clara, sencilla y comprensible las ideas que fundamentan dicho modelo. Dentro de la investigación se encuentra comprendido el conocimiento necesario para lograr innovar y afrontar la situación actual en cuanto a los índices de rentabilidad.

En primera instancia se realizó un diagnóstico de los procesos actuales de la compañía y la descripción de los componentes que permiten su operación normal. Gustamax se dedica a la producción y comercialización del café cultivado en la finca denominada La Montaña del municipio de Elías en el departamento del Huila, donde opera en un mercado saturado y sin tener una cuota de mercado significativa.

Sabiendo que toda empresa debe cubrir sus áreas principales, comprender las necesidades del cliente y satisfacerlas de forma eficiente, se precisaron todos los recursos necesarios para que el negocio sea viable y genere resultados óptimos. Por tal motivo se llevó a cabo la estructuración del proyecto teniendo en cuenta la interrelación que existe entre los módulos diseñados en la herramienta CANVAS para generar un impacto corporativo, consolidar la imagen de la marca y fidelizar a los clientes de sus productos. En consecuencia, después de determinar los recursos y la metodología, se procedió a realizar su evaluación financiera para poder obtener los indicadores de viabilidad del proyecto.

PALABRAS CLAVE: MODELO DE NEGOCIO, PROPUESTA DE VALOR, VIABILIDAD ECONÓMICA.

INTRODUCCIÓN

Para que un modelo de negocio sea rentable y logre superar las expectativas del nicho de mercado al cual se dirige, es necesario diseñar productos y servicios innovadores que posean la capacidad de adaptación ante las fluctuaciones del mercado, y que capturen la atención de los clientes más exigentes, ya que esperan adquirir una experiencia en productos y servicios menos especializados y con características únicas. Así entonces, las organizaciones que no estén a la altura muy posiblemente perecerán al no poder sorprender o innovar con el fin de superar las expectativas del cliente.

La necesidad de tener un entendimiento holístico de la idea de negocio implica el uso de herramientas prácticas como la segmentación de mercados, la propuesta de valor, canales, relación con clientes, actividades claves, recursos claves, asociaciones claves, fuentes ingresos y estructura de costes. A partir de lo anterior se pretende representar acertadamente el contexto real para satisfacer las necesidades de los consumidores. De esta manera, se busca construir el modelo de negocio adaptado a las especificaciones de la empresa para mejorar procesos y tener una inmersión evidente en el mercado objetivo.

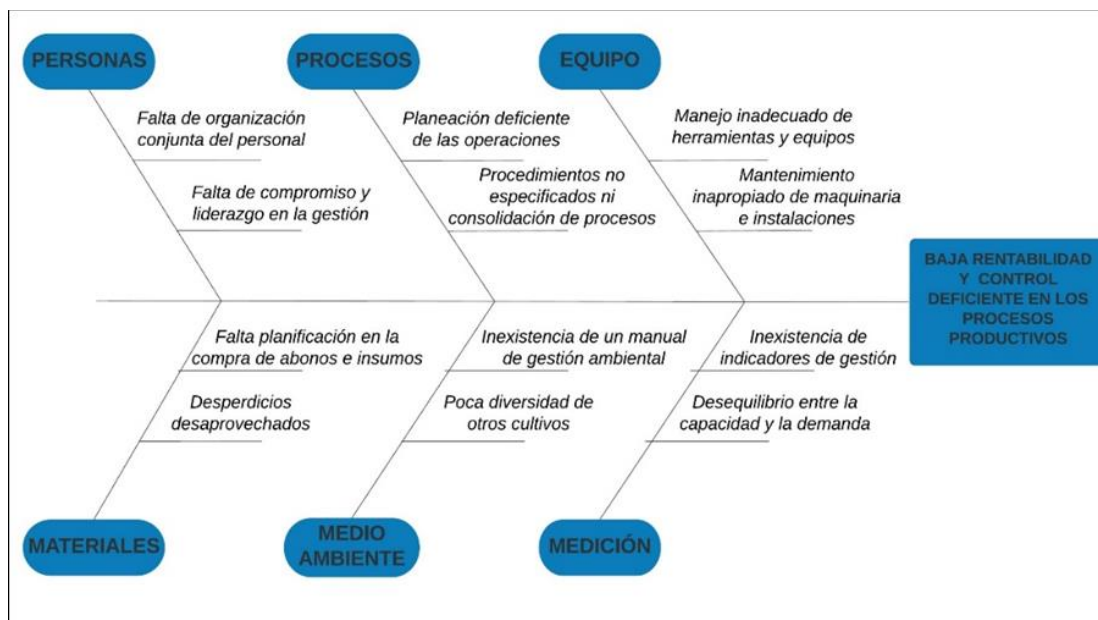
Este plan se centra en desarrollar el estudio de mercados que permita identificar la demanda para los productos obtenidos, así como el estudio de los aspectos técnicos, organizacionales y legales necesarios para la operación y desarrollo del proyecto y, finalmente la evaluación financiera del mismo. Considerando los diferentes modelos de negocio que actualmente existen a nivel nacional e internacional, se pretende llevar a cabo la construcción del diseño aprovechando al máximo las oportunidades que se encuentran en el agro colombiano, ya que en la mayoría de los casos no se logra conseguir un modelo productivo, que sea sostenible y sustentable cuando no se tiene en cuenta la variedad de ideas que se pueden derivar de los negocios agrícolas relacionados. Finalmente vale la pena mencionar que el consumo de café es más que una cultura y que genera beneficios para millones de personas en el mundo. Conjuntamente se desea que este proyecto sirva de guía para que muchos campesinos puedan encaminar sus cultivos a modelos de negocio rentables, amigables con el medio ambiente y sobre todo que ofrezcan una propuesta de valor importante para los consumidores

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema planteado para dar origen a la idea de negocio es la baja rentabilidad y la presencia de personas insatisfechas con el café que buscan usualmente en el mercado, deseando calidad, innovación y diversidad en el sabor siendo café 100% colombiano. Aquí entran a jugar un papel importante los sistemas de gestión, pues de esto depende la producción eficiente y controlada para disminuir costos y obtener mayores beneficios. Adicional a esto el propietario de la Finca desea hacer crecer su negocio aplicando las buenas prácticas agrícolas y productivas llegando a la mayor cantidad de clientes posible ofreciendo un café de calidad a un precio justo. La empresa fue producto de la baja rentabilidad que tuvo el cultivo de café en Colombia, pues ante los altos costos de producción y bajos precios de venta, los cafeteros y más específicamente la familia del dueño, había estado lidiando con esta crisis desde hacía ya un tiempo sin obtener una remuneración considerable por su trabajo. En la *Figura 1*, se muestra la representación del problema tratado mediante el diagrama de Ishikawa:

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



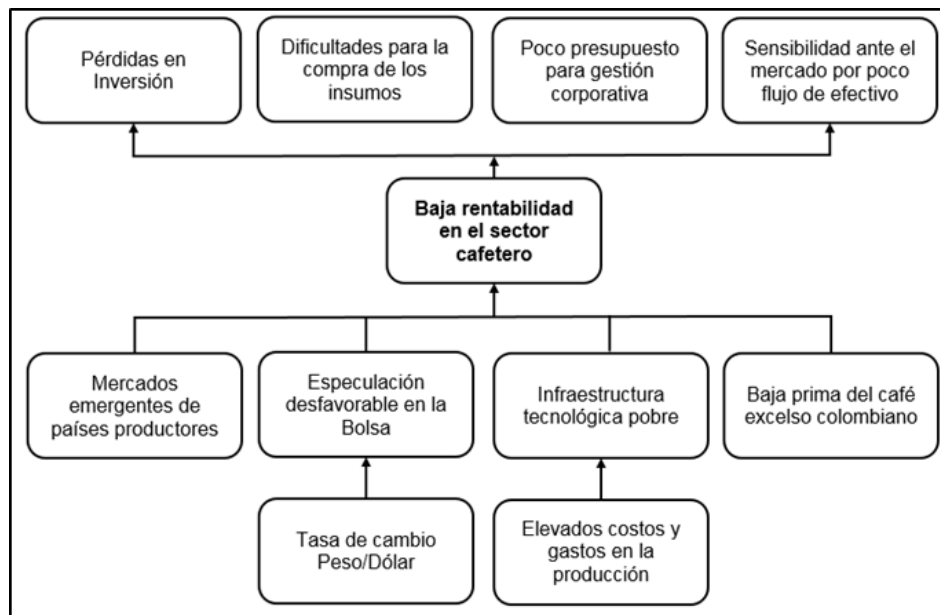
Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el dueño de la finca, el señor Jesús Yamil Meneses Ramos tomó la decisión de crear su propia marca e incursionar en el tema empresarial. Así, en la Vereda Gallardito del municipio de Elías se cultivan siete hectáreas

aproximadamente de café, que representa la materia prima en la cadena de valor. Adicionalmente, la empresa no cuenta con la inversión requerida para realizar los procesos de transformación del producto por cuenta propia, por lo que este se lleva a cabo por terceros en un municipio aledaño llamado Pitalito. El costo de transformación y transporte es asumido por el dueño, quien recibe el café tostado, molido y empacado listo para ser vendido.

“Sin embargo, males estructurales del sector como la baja productividad y rentabilidad por hectárea, la falta de un relevo generacional, la escasez de innovación o las extremas condiciones climáticas han llevado a los cafeteros a dejar atrás las épocas de bonanzas para enfrentar durante las últimas décadas crisis continuas”⁷. Con base en la referencia anterior, se corrobora la crisis mencionada en la caficultura colombiana y además se expone el crecimiento que ha tenido el departamento del Huila en producción a nivel nacional⁸. En la *Figura 2*, se muestra el árbol de problemas que refleja muestra las causas y consecuencias en detalle:

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

⁷ CIGÜENZA RIAÑO Nohelia. Huila es el departamento líder cafetero con 16% del área cultivada. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. p.1. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/ruta-del-cafe/huila-es-el-departamento-lider-cafetero-con-16-del-area-cultivada-2840686>. Consultado 16 agosto 2020

⁸ *Ibíd.* (párrafo séptimo)

1.2 JUSTIFICACIÓN

La ausencia de estrategias organizacionales genera productos con una promesa básica, por lo que para que pueda diferenciarse es necesario no sólo aplicarlas sino también establecer un horizonte de planeación para todos los procesos involucrados en la operación efectiva de cualquier empresa. Al llevar a cabo este proyecto se pueden aplicar un conjunto de herramientas propias de la ingeniería industrial que sirven como fundamento para el desarrollo sostenible y sustentable de este sector de la economía colombiana. Así pues, se deben diseñar métodos y estrategias que conlleven a una inmersión eficiente y estable en el mercado, con una propuesta de valor que garantice el éxito de la implantación del modelo de negocio, esperando como resultado la generación de una fuente de empleo digna, el adecuado aprovechamiento de los recursos necesarios y el mejoramiento en los índices de productividad.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, el proyecto se enfoca en el análisis de la viabilidad económica para la construcción de un diseño que sea pertinente y que resuelva las necesidades de las partes interesadas, donde es necesario implementar una serie de mejoras en los procesos operativos actuales e incluso realizar la sustitución total de algunos que no logran los resultados previstos.

Ante el desafío que posee la empresa actualmente de consolidarse a nivel organizacional e incorporar el talento humano idóneo, esta investigación propende a la generación de valor, mejorando tanto las condiciones de trabajo de los productores como la industrialización sostenible de los productos provenientes del campo. Vendedores y consumidores se han dado cuenta que deben invertir en productos que sean más limpios y sanos, para contar con la competitividad necesaria y posiblemente en un futuro lograr que el mundo conozca el resultado del gran esfuerzo de los campesinos a través de un producto de alta calidad.

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) manifiesta lo siguiente: “Los mercados internacionales siguen demandando cafés de alta calidad. Un indicador que refleja lo anterior, es que la prima o diferencial reconocido por el café colombiano fue, en promedio, de 26,7 centavos de dólar por libra en el último año”⁹. Ante esto, es necesario tener en cuenta que a nivel mundial el café es un producto con alta demanda, lo que conlleva a percibir oportunidades potenciales en el extranjero.

⁹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Producción de café de Colombia cerró el 2019 en 14,8 millones de sacos. [En línea]. Disponible en <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cerro-el-2019-en-148-millones-de-sacos/>. Consultado 28 agosto 2020

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Construir un modelo de negocio que se adapte a los requerimientos de la empresa seleccionada, donde se plasme de manera organizada la gestión empresarial y los procesos requeridos para el beneficio de la compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la situación actual del cultivo de café en la vereda Gallardito del municipio de Elías Huila, mediante la aplicación de herramientas propias de Ingeniería Industrial, donde se evalúa el impacto a nivel económico y los beneficios tanto para la empresa como para la población.
- Definir una propuesta de valor con base al café que genere mayores beneficios económicos.
- Diagnosticar mediante una investigación de mercado la demanda y oferta existente del café en la región que permitan definir los segmentos de mercado a los cuales se encaminara el modelo, así como también los canales de distribución y venta de la propuesta.
- Definir los recursos, las fuentes de ingreso y estructura de costes que se utilizaran en el desarrollo del modelo de negocio propuesto.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Modelo de negocio. Según Amit y Zott “Un modelo de negocio es la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores”¹⁰. Por otra parte, Osterwalder, Pigneur y Tucci aportan que “El modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Por lo tanto, se deben considerar qué conceptos y relaciones permiten una descripción simplificada y una representación de qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”¹¹.

3.1.2 Modelo CANVAS. La metodología desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur¹², para la generación de modelos de negocios se conoce como modelo CANVAS, el cual busca establecer una lógica entre las diferentes partes, componentes y factores del negocio, donde a través de un lienzo y con ayuda de herramientas visuales, se facilite su diseño y construcción. En la *Figura 3* se ilustra lo mencionado

Figura 3. Componentes CANVAS



Fuente: Osterwalder (2011).

¹⁰ AMIT Raphael y ZOTT Christoph. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. [En línea]. Madrid: Universia Business Review, 2009. p.110. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>. Consultado 13 agosto 2020.

¹¹ OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, TUCCI Christopher. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. [En línea]. Laussane: Communications of the Association for Information Systems, 2005. p.3

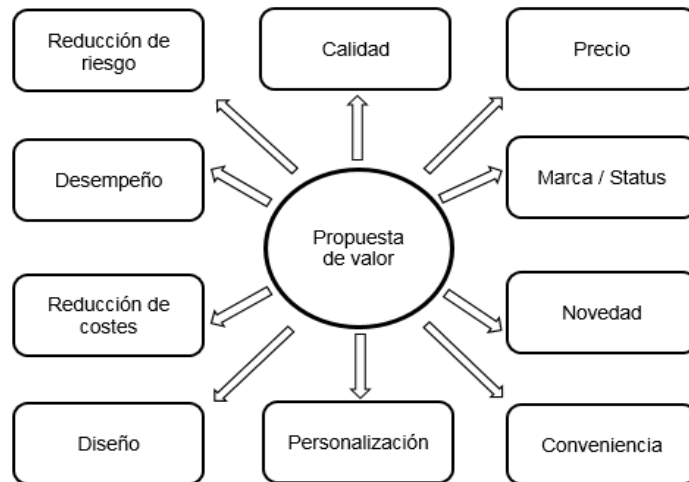
¹² OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios y revolucionarios. Barcelona: Centro Libros PAPP, 2011. p. 14.

Para la descripción del modelo de negocio se definen nueve (9) módulos que reflejan la lógica que siguen las empresas para generar ingresos los cuales son:

3.1.2.1 Segmentos del mercado. Un modelo de negocio se puede definir en uno o varios segmentos de mercado, y se debe buscar y seleccionar el segmento y cliente a los cuales se dirige la propuesta de valor, teniendo en cuenta diversos factores internos y externos, para así solucionar las necesidades de estos. Según Osterwalder, “Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo”¹³

3.1.2.2 Propuesta de valor. Esta permite resolver problemas a los clientes mediante el producto o servicio, “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”¹⁴. Este módulo es muy importante para el desarrollo del modelo del negocio, ya que es el que capta la atención de los clientes y va de acuerdo con el segmento del mercado que se ha seleccionado, además genera el valor agregado que permitirá atraer cada vez más clientes. La propuesta de valor puede diseñarse entorno a varios puntos o preferencias del cliente como se muestra en la *Figura 4*:

Figura 4. Propuestas de valor



Fuente: Elaboración propia.

¹³ *Ibíd.*, p. 20.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 22.

3.2.2.3 Canales: distribución, comunicación y ventas. “Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia”¹⁵. Mediante éstos, se da a conocer la propuesta de valor y se establece la comunicación con los clientes, además permiten el reparto exitoso de la propuesta antes mencionada al segmento seleccionado.

3.2.2.4 Relaciones con los clientes. “Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada”¹⁶. En este módulo se establecen las directrices y protocolos para mantener un contacto apropiado y sólido. Algunas de las más comunes son:

- Asistencia Personal: se basa en la interacción humana cliente / vendedor ya sea al momento de la compra o después según las necesidades de este.
- Servicios Automáticos: Esta combina el uso de las redes y procesos automáticos con el fin de facilitar el acceso a la información ya sea de sus pedidos o para adquirir algún servicio. Además, Responden de manera automatizada y directa preguntas frecuentes de los usuarios.
- Autoservicio: “En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.” Osterwalder (2011).
- Asistencia Personal Exclusiva: esta relación es más personalizada y busca ofrecer un servicio más completo y confiable.
- Comunidades: mediante estas se busca profundizar en la relación con sus clientes, permiten conocer mejor las necesidades, ya que los clientes retroalimentan para mejorar su experiencia, las más comunes son las Comunidades virtuales donde los clientes se ayudan entre ellos.
- Creación Colectiva: Agregan un valor al producto mediante comentarios y aportes creativos.

¹⁵ Ibíd., p. 26

¹⁶ Ibíd., p. 28

3.2.2.5 Fuentes de ingreso. Se generan cuando los clientes adquieren el producto o propuesta de valor, en pocas palabras en flujo de caja del modelo, se debe identificar aspectos como la forma de pago, los gastos, fijación de precios entre otros. “Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente”¹⁷.

En otras palabras, es la determinación del origen de los ingresos financieros que percibe la empresa por el valor generado en su propuesta, además se establece el modo de pago y el mecanismo de fijación de precios la operación normal de la empresa.

3.2.2.6 Recursos clave. A través de este módulo, se asignan los recursos que le permitirán a la empresa crear u ofrecer una propuesta de valor, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos¹⁸. Dependiendo del modelo de negocio se asignan recursos distintos, aunque de forma general los recursos clave pueden ser físicos, intelectuales, económicos o humanos.

3.2.2.7 Actividades clave. “Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor”¹⁹. En otras palabras, este módulo hace referencia al conjunto de procesos organizados e interconectados que necesita una compañía para la consecución exitosa de sus objetivos. Estos procesos se dividen por área, como por ejemplo producción, marketing, resolución de problemas, capacitaciones entre otros. Es necesario, cuestionarse con respecto a la documentación de todos los procedimientos, listas de chequeo, indicadores, y demás formatos de seguimiento y medición.

3.2.2.8 Asociaciones clave. En este ítem, se representan las relaciones comerciales que se establecen con socios y proveedores que, a su vez contribuyen al funcionamiento normal del negocio. “Las empresas construyen alianzas

¹⁷ Ibíd., p. 30

¹⁸ Ibíd., p. 34

¹⁹ Ibíd., p. 36

estratégicas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos”²⁰. En este orden de ideas se pueden definir cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- empresas conjuntas: para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

3.2.2.9 Estructura de costes. Finalmente se estructura el presupuesto y los activos necesarios para poner en marcha el negocio, describiendo todos los costos y gastos en los cuales se incurre. “Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros”²¹. Por otra parte, es conveniente definir cuáles son los costes imprescindibles del modelo de negocio, cuáles son los recursos más caros y cuáles son las actividades más costosas.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

3.2.1 Café en Colombia. El café de Colombia goza de gran prestigio en los mercados internacionales, no solo porque el país es uno de los mayores productores y exportadores, sino por la excelente calidad y el sabor inigualable del café que se cultiva y se produce. Si bien la planta de café es originaria de África, desde finales del siglo XVIII²² fue introducida en el país y rápidamente se convirtió en el producto insignia. Comercialmente, existen dos especies que se emplean para consumo, la arábica y la robusta.

El café colombiano es de tipo arábica originaria de Etiopía y es el 60% de la producción mundial de café, que se caracteriza por ser más suave y delicado. Particularmente el de Colombia tiene unas notas de acidez, aroma frutal y floral que le dan un reconocimiento internacional. En Colombia hay suelos volcánicos y montañosos que permiten tener diferentes altitudes y temperaturas para cultivar. El café de montaña se caracteriza por ser todavía más suave dentro de los arábigos

²⁰ Ibíd., p. 38

²¹ Ibíd., p. 40

²² CAFÉ DE COLOMBIA. Cómo llegó el café a Colombia. [En línea]. Disponible en <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>. Consultado 13 noviembre 2020.

por ser cultivado a una mayor altitud que varía entre 1.000 y 1.800 metros; además los suelos volcánicos le pasan nutrientes a las plantas de café que le aportan dulce, sabor, y otras características especiales que no lo tienen los suelos de otros países²³. En 1927 los cafeteros colombianos se unieron con el fin de crear una organización que los representara a nivel nacional e internacional, es así como nace la Federación Nacional De Cafeteros, la cual hoy es considerada una de las ONG rurales más grandes del mundo. dicha organización se encarga de ofrecer garantías a los caficultores colombianos, como la compra de sus cosechas, incentiva el consumo del café colombiano, ofrece tecnologías y ayuda a tecnificar los cultivos.

Además, “con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana”²⁴. También es necesario hablar de la máxima autoridad en el tema, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), pues “en cumplimiento de la regulación aduanera vigente Capítulo XIII del Decreto 1165 de 2019, la FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de la industria de Café y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia”²⁵. Según la FNC existen cerca de 540.000 familias caficultoras y 22 departamentos cafeteros clasificados en 3 regiones que se ilustran a continuación en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Clasificación de regiones cafeteras

REGIÓN NORTE	REGIÓN CENTRAL	REGIÓN SUR
Guajira	Caldas	Meta
Magdalena	Risaralda	Cauca
Cesar	Quindío	Huila
Bolívar	Valle del Cauca	Nariño
Norte de Santander	Boyacá	Caquetá
Santander	Casanare	Putumayo
Antioquia	Cundinamarca	
Chocó	Tolima	

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros²⁶.

²³ CAFÉ DE COLOMBIA. Historia del café. [En línea]. Disponible en http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/. Consultado 17 noviembre 2020.

²⁴ CENICAFÉ. Quiénes somos. [En línea]. Disponible en https://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia. Consultado 17 noviembre 2020

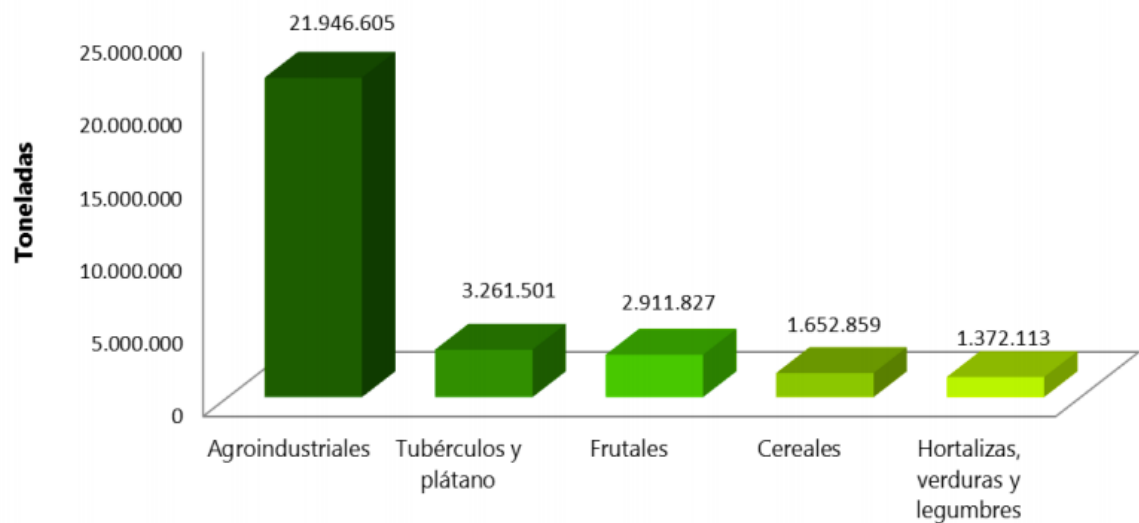
²⁵ SUIN JURISCOL. Decreto 1165 de 2019. [En línea]. Disponible en <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>. Consultado 17 noviembre 2020

²⁶ INFORME DEL GERENTE AL 87 CONGRESO NACIONAL DE CAFETEROS. Colombia lidera producción de café suave en el mundo. Bogotá D.C. 3 diciembre 2019. p.38.

Por otro lado, la producción a nivel nacional se ha venido incrementado como se menciona en el informe del gerente al 87º congreso nacional de cafeteros, “Supera por 6,8 millones de sacos a Honduras, su más cercano competidor. La calidad de su café es reconocida con mejores pagos al caficultor. El balance mundial del año cosecha 2018/19 cierra con superávit de 10,5 millones de sacos”²⁷.

Entrando en materia de cifras, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) proporciona los siguientes datos: “De acuerdo con las cifras provisionales de la ENA primer semestre de 2019, el área total sembrada o plantada de cultivos agroindustriales fue de 2.108.128 hectáreas. Las mayores participaciones corresponden al cultivo de café (38,7%) con 815.192 hectáreas, palma de aceite (25,4%) con 535.280 hectáreas y caña para azúcar (14,2%) con 298.357 hectáreas”²⁸. Además, la información anterior se puede apreciar mejor en la *Gráfica 1*, donde se ilustra la producción nacional por grupos de cultivos.

Figura 5. Producción por grupo de cultivo



Fuente: DANE, Encuesta Nacional Agropecuaria (2019).

Finalmente, hay que tener presente que, en Colombia, a diferencia de otros países, los granos de café son seleccionados uno a uno escogiendo los que tienen el grado de maduración adecuada, con el fin de no recolectar los granos verdes que dan un




²⁷ INFORME DEL GERENTE AL 87 CONGRESO NACIONAL DE CAFETEROS. Colombia lidera producción de café suave en el mundo. Bogotá D.C. 3 diciembre 2019. p.5.

²⁸ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín Técnico Encuesta Nacional Agropecuaria. Bogotá D.C.30 enero 2019. p.9.

sabor desagradable. Por esta razón, dicha selección hace que la producción sea más homogénea y el sabor más placentero, ampliando la demanda y mejorando la imagen del producto insignia del país.

3.2.2 Cafés sostenibles y certificados. Al incluir procesos más orgánicos en la producción de diversas variedades de café se logra una mejor y una mayor confianza entre los consumidores. Por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garanticen que se trata de un producto natural y responsable social y ambientalmente. Por tanto, se infiere que tener dichas certificaciones es un valor agregado que influye en la decisión de compra del cliente final²⁹ La *Tabla 2* Muestra la clasificación de los sellos manejados en la denominación cafés de origen.

Tabla 2. Clasificación según cafés de origen




Clasificación	Imagen	Descripción
Cafés regionales		Este tipo de café especial hace reconocimiento a una zona de producción con características similares que finalmente permite al consumidor identificar y categorizar según su calidad la procedencia de dicho café.
Cafés exóticos		Está enfocada en describir un café cultivado y producido en zonas territoriales con características excepcionales, que brindan al consumidor en su presentación final activación a nivel sensorial única a diferencia de los cafés en presentación normal.
Cafés de finca		Reconoce la calidad de un café basado en las cualidades que le son atribuidas a todo el proceso llevado en una finca en específico, ofreciendo en su presentación en su presentación final un producto con características únicas y originales

Fuente: MOLIDO Y SERVIDO. Sellos y certificaciones para café (2019).

²⁹ MOLIDO Y SERVIDO. Sellos y certificaciones para café. [En línea]. Disponible en <https://www.molidoyservido.com/sellos-y-certificaciones-para-cafe/>. Consultado 11 junio 2020.

Además, dentro de los sellos proporcionados por la FNC se encuentran los que pertenecen al grupo cafés de preparación, cuya clasificación se detalla a continuación en la *Tabla 3*.

Tabla 3. Clasificación según cafés de preparación

Clasificación	Imagen	Descripción
Cafés selectos		Hacen referencia a la preparación o mezcla balanceada de distintos tipos de cafés que en su resultado final ofrecen una taza de calidad con excepcionales cualidades sensoriales.
Cafés supremos		En esta categoría se escogen los frutos con mejores condiciones granulométricas, es decir, con mejores cualidades en torno a su tamaño y forma. Dentro de ellos se pueden obtener cafés Europa, Extra o especial y Supremos
Cafés caracol		Acoge en su mayoría a los cafés producidos en las zonas de mayor altura, que de manera particular forman en su fruto (semilla) una figura de caracol. Estos últimos ofrecen en la presentación final un grado de acidez muy original y apetecida por el comercio nacional e internacional

Fuente: MOLIDO Y SERVIDO. Sellos y certificaciones para café.

De igual manera, existe una denominación llamada cafés sostenibles que, como su nombre lo indica reconocen el esfuerzo por parte de los productores para el cuidado de los recursos ambientales y la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). La tabla 4 muestra lo mencionado anteriormente.

Tabla 4. Clasificación según cafés sostenibles

Clasificación	Imagen	Descripción
Cafés orgánicos		Este tipo de café se cultiva, trilla, almacena y transporta sin la utilización de productos agroquímicos, es decir aplicando las buenas prácticas agrícolas que posibilitan la conservación y el cuidado del medio ambiente de forma óptima.
Café amigable con las aves o de sombra		Se caracteriza porque se cultiva bajo la sombra de una cubierta arbórea
Café de precio justo o social		Este tipo de café lo cultivan pequeños productores, garantizando su precio mínimo de compra. Sus relaciones comerciales se basan en el respeto y el beneficio mutuo, generando una cadena de valor más equilibrada en beneficio de los productores.

Fuente: MOLIDO Y SERVIDO. Sellos y certificaciones para café (2019).

Adicionalmente, el café cuenta con una serie de certificaciones a nivel internacional que garantizan que la diferenciación del café producido de otros que se encuentren en el mercado. El proceso de certificación verifica la trazabilidad del café desde que se siembran las plantas hasta que el café llega a manos del consumidor, dependiendo de los estándares específicos para alcanzar cada sello. La globalización ha permitido que se encuentren diversidad de productos relacionados con el café en el mercado, existiendo miles de marcas que ofrecen algo en específico para los consumidores responsables que confían en dicha marca. Muchas empresas buscan certificarse en estándares ambientales, sociales, económicos o de origen geográfico. Para el caso de investigación se busca alcanzar garantía en materia de sostenibilidad ambiental, por lo que en la *figura 5* se observan los sellos correspondientes:

Figura 6. Sellos de sostenibilidad ambiental internacional



Fuente: QUECAFE³⁰. Guía de certificación de café.

3.2.2 Café en el departamento del Huila. “El territorio del Huila, enmarcado entre las Cordilleras Central y Oriental, presenta una óptima oferta ambiental para la producción de café todo el año, reconocido por la diversidad de sabores en taza. Asimismo, el 94% de los cultivos de café pertenecen a pequeños caficultores y se desarrollan en áreas de menos de tres hectáreas³¹. Prueba de ellos es que 35 de los 37 municipios que tiene este departamento cultiva café, albergando más de 83.000 familias que producen en 144.895 hectáreas³², se podría incluso afirmar que todos los municipios dependen económicamente del café en cualquier punto de la cadena de valor donde se desarrolle un negocio. En el Huila se cultiva variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón y Tabí, lo que resalta las notas particulares que diferencian este café de otras partes de Colombia.

“En Huila, Cauca y Nariño se pueden concentrar hoy en día cerca de la mitad de los cafeteros del país. La disponibilidad de mano de obra sumado al desarrollo de tierras y agricultores nuevos fueron encontrando en el desarrollo de esta actividad en pequeñas parcelas una oportunidad de vida. Hace 20 años, eran departamentos con poblaciones rurales en más de 50%, con abundante mano de obra, estados de

³⁰ GÓMEZ POSADA Susana. Guía de certificación de café. Costes, beneficios y primeros pasos. [En línea]. Quecafe, 1 abril 2019. Disponible en <https://quecafe.info/certificacion-de-cafe-que-significa-el-sello-que-lleva-tu-cafe/>. Consultado 22 noviembre 2020.

³¹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comité departamental de cafeteros del huila, 2008. [En línea]. Disponible en <https://federaciondecafeteros.org/static/files/Huila4.pdf>. Consultado 23 noviembre 2020

³² CAFÉ DE HUILA. Comité de cafeteros del Huila. [En línea]. Disponible en <https://huila.federaciondecafeteros.org/cafe-de-cauca/>. Consultado 23 noviembre 2020.

pobreza y una tierra que no tenía mucho valor”³³. No cabe duda que el mapa cafetero en Colombia se ha reconfigurado, hasta el punto en que en menos de una década el departamento del Huila se ha posicionado en el primer lugar de producción de café, desplazando a Antioquia y al Tolima.

El café del Huila por su denominación de origen reconoce un perfil diferenciador con notas dulces, aromas frutales y caramelizados, donde también resalta su acidez lo que lo hace tan agradable para consumidores y expertos catadores. “El Huila no sólo lleva la bandera de ser el departamento con mayor producción de café en cantidad. También es líder en cultivar cafés especiales. Según registros, en el departamento anualmente se producen más de 700.000 sacos de café de la más alta calidad, producto que ha sido comercializado a precios históricos”³⁴. Todo esto permite visualizar las oportunidades comerciales que se generan al tener un producto Huilense cuando se conoce a fondo su reputación.

Los productores de cafés de alta calidad del Huila se han distinguido por su permanente participación y por ocupar siempre los primeros lugares en los concursos adelantados por la FNC para el fomento de la calidad del café en Colombia y a nivel mundial también son merecedores de reconocimiento donde se han alcanzado precios de hasta más de 40 dólares por kilo. Prueba de ello, el departamento ha ganado cuatro veces el Concurso La Taza de la Excelencia de las 10 versiones realizadas, certamen que premia a los mejores cafés especiales cultivados en el país³⁵.

“Huila, según un análisis de ProColombia, tiene oportunidades de exportación en sectores de agro alimentos como el avícola, azúcares y mieles, banano, cacao, café, cereales, derivados del cacao, derivados del café, filetes de pescado, frutas frescas, frutas y hortalizas procesadas, legumbres y hortalizas frescas, productos de panadería y molinería. En metalmecánica y otras industrias se pueden profundizar las ventas al extranjero en autopartes, maquinaria agrícola, maquinaria industrial y

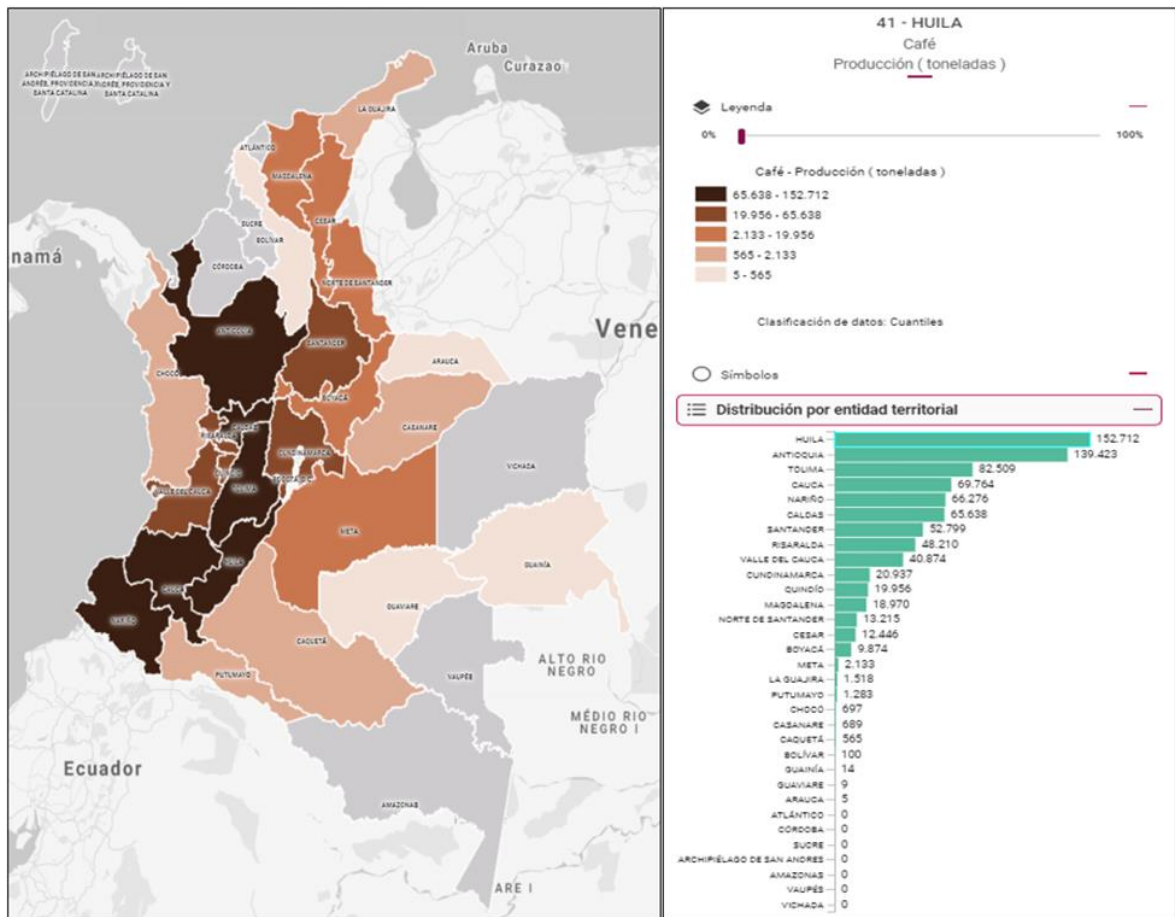
³³ CIGÜENZA RIAÑO Nohelia. Huila es el departamento líder cafetero con 16% del área cultivada. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. p.1. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/ruta-del-cafe/huila-es-el-departamento-lider-cafetero-con-16-del-area-cultivada-2840686>. Consultado 16 agosto 2020

³⁴ LA NACIÓN. Huila, eje del nuevo mapa cafetero colombiano. [En línea]. Disponible en <https://www.lanacion.com.co/huila-eje-del-nuevo-mapa-cafetero-colombiano/>. Consultado 03 septiembre 2020.

³⁵ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comité departamental de cafeteros del huila, 2008. Op. Cit. p. 80.

partes de otros medios de transporte”³⁶. En la Figura 6 se representa la producción nacional de café por departamentos.

Figura 7. Producción nacional por departamentos



Fuente: DANE. Producción nacional de café 2019 (Geovisor).

Se evidencia que el Huila encabeza el listado de departamentos que más producción de café obtienen anualmente, el color oscuro indica una mayor concentración de sacos cosechados, teniendo así en segundo lugar a Antioquia, luego Tolima, Cauca y Nariño respectivamente.

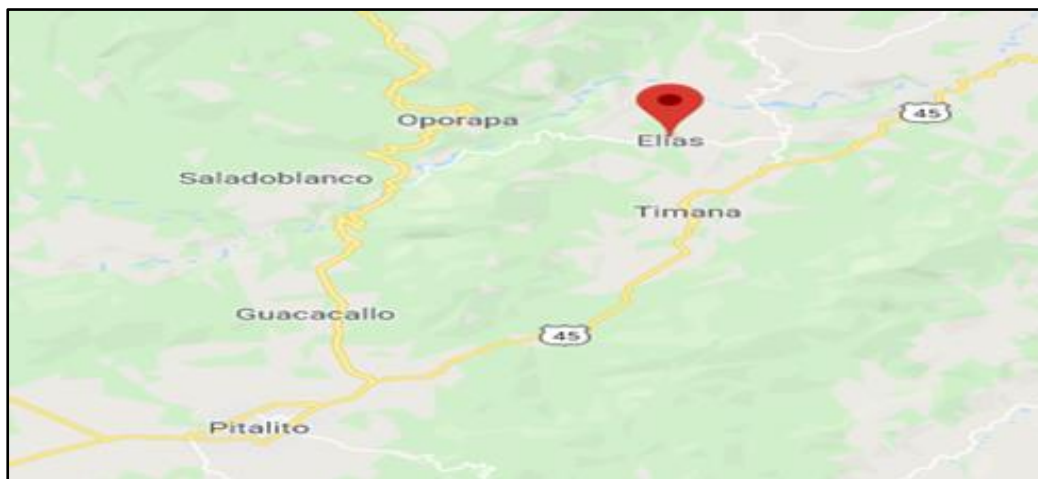
3.2.2 Café en el municipio de Elías. En el municipio la mayor parte de los caficultores poseen pequeñas siembras que, luego de dar fruto se vende tipo

³⁶ PROCOLOMBIA. El abc para exportar desde el Huila para el mundo (13 agosto 2019). [En línea]. Disponible en <https://procolombia.co/>. Consultado 20 agosto 2020

pergamino al comercio tanto de Timaná como de Elías. Se ha observado el interés por parte de pequeños productores en darle un valor agregado a su cosecha, con el fin de mejorar los ingresos y ofrecer una variedad de productos a los amantes del café, en municipios como Garzón, Pitalito.

En los últimos tiempos se ha emprendido una iniciativa por parte de la FNC, que busca la renovación de los cultivos del café en el departamento por variedades resistentes a las plagas como la roya entre otros, esta iniciativa la ejecuta el comité departamental de cafeteros del huila. En Elías cerca de 75 familias se han visto beneficiadas en cuanto a la renovación y sustitución temporal de cafetos por maíz y frijol mientras los primeros se vuelven productivos nuevamente, 307 familias se han visto beneficiadas como a su vez, 26 familias han recibido acompañamiento y asistencia técnica ambiental, lo que proyecta buenas expectativas³⁷. “La población se originó en 1827, inició como un centro poblado del municipio de Timaná, pero a medida que fue creciendo pasó a ser un municipio independiente. Está ubicado en la parte sur del departamento del Huila entre los ríos Magdalena y Timaná y localizado sobre una de las estribaciones de la serranía de la ceja. Limita por el norte con Tarqui y Oporapa, al sur con Pitalito y Timaná, al oriente con Timaná y al occidente con Oporapa y Salado blanco”³⁸.

Figura 8. Ubicación del municipio de Elías



Fuente: Google Maps.

³⁷ GOBERNACIÓN DEL HUILA. Avanza proceso de renovación y reconversión de la caficultura huilense. [En línea]. Disponible en <https://www.huila.gov.co/publicaciones/8384/avanza-proceso-de-renovacion-y-reconversion-de-la-caficultura-huilense/>. Consultado 4 febrero 2021

³⁸ WIKIPEDIA. Elías (Huila). [En línea]. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/El%C3%ADas_\(Huila\)](https://es.wikipedia.org/wiki/El%C3%ADas_(Huila)). Consultado 4 febrero 2021

La calidad en la variedad de café proveniente de la región sur del departamento conlleva a resaltar sus características y a buscar negocios rentables alrededor de este producto. Por esta razón, algunas familias le han apuntado a proyectos de transformación y comercialización en municipios cercanos y ciudades como Neiva y Bogotá, ofreciendo diferentes variedades de café como caturra, Castilla, borbón y geisha de muy alta calidad.

3.3 MARCO HISTÓRICO

La finca La Montaña fue adquirida en el año 2008, cuenta con un área de 7 hectáreas aproximadamente y con suelos fértiles y en buenas condiciones, luego de haber estado en abandono durante un lapso considerable, el propietario decide emprender en el cultivo del café que, en ese momento era popular en la región. Así entonces, se sembraron por lotes los cafetos que al cabo de aproximadamente 2 años comenzaron a dar fruto. Paralelamente al trabajo invertido para el mantenimiento y asistencia del cultivo, don Jesús Meneses lidiaba un proceso jurídico con algunos vecinos que querían apoderarse del terreno al creer que éste no tenía dueño, pero este hecho finalizó cuando se constató la legitimidad de la adquisición. La riqueza en los componentes de esta tierra hace que se pueda sembrar cualquier cultivo con facilidad, por lo que nunca se han evidenciado plagas o enfermedades que disminuyan la calidad en los cerezos y por consiguiente en la taza final. En la *Figura 8* se muestra el cultivo en sus inicios, dos años después de la adquisición del terrero.

Figura 9. Finca La Montaña (2010)



Fuente: Empresa GUSTAMAX.

Luego de dar evidencia de los documentos legales respectivos, don Jesús empieza a comercializar su café seco en compraventas de un municipio aledaño llamado Timaná (Huila) cuya economía está basada mayoritariamente en dicho cultivo. La finca se encuentra ubicada a 7 minutos de la cabecera municipal y actualmente cuenta con siembras de frijol, caña, plátano, maíz y yuca que crecen en conjunto con el café. Posteriormente se toma la decisión de darle un valor agregado al producto que, al poseer características de calidad superior se puede gestionar su transformación y comercializarse dentro del mismo municipio. Inicialmente don Jesús Meneses adquiere un horno tostador construido artesanalmente para la torrefacción del café y un molino propulsado por motor eléctrico para luego, de forma manual empacar en bolsas de aluminio el café en diferentes presentaciones y distribuir las en pequeños comercios de la región.

3.3.1 Aspecto legal. Debido a la necesidad de expandir sus ventas dentro del marco legal de operación, se toma la decisión de inscribir la marca GUSTAMAX en la Cámara de comercio de Neiva seccional Pitalito con MATRÍCULA NO: 238896 el 2 de enero del 2013, facilitando la generación de confianza en los clientes y permitiendo el acceso a oportunidades que esta institución les garantiza a los campesinos. En la *Figura 9* se muestra el logo diseñado por la empresa.

Figura 10. Logo de la empresa



Fuente: Empresa GUSTAMAX

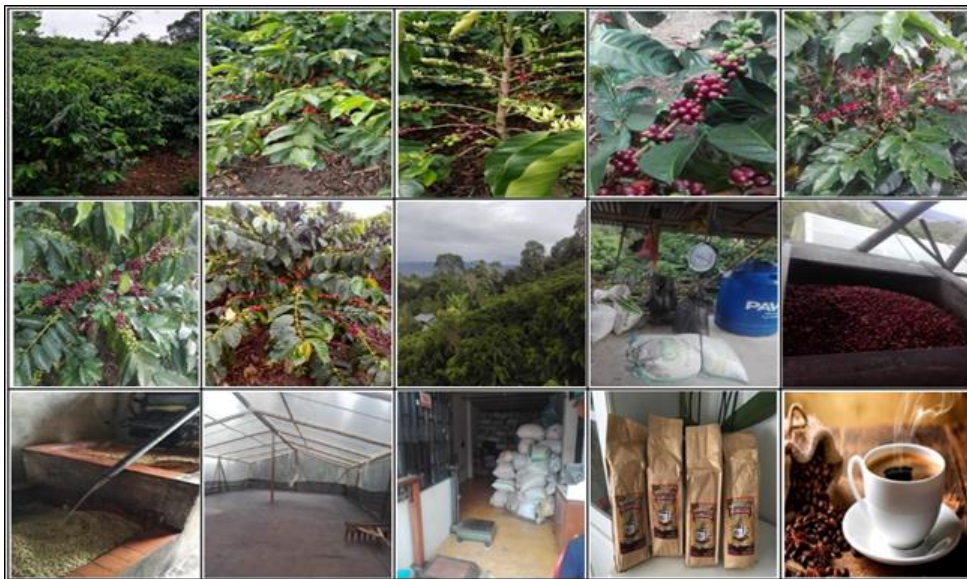
Posteriormente se lleva a cabo un convenio con una planta de tosti3n de caf3 ubicada en la ciudad de Pitalito cuyos requisitos ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) se cumplían de forma lícita, además su capacidad de producci3n y tecnología era mucho mayor que el método utilizado por el propietario. Por otra parte, se gestionó la licencia para manejar 5

diferentes códigos de barras que la misma Cámara de comercio autorizó para la marca GUSTAMAX de los cuales solo 3 están en uso. De esta forma la empresa arrancó su inmersión en el mercado local, aunque sin lograr avances notables debido a la sobreoferta que tiene el departamento del Huila en el sector cafetero.

3.3.2 Procesos del cultivo. Al tener la asistencia técnica de la siembra por parte de la FNC por medio de su servicio de Extensión rural, se procede a fertilizar la finca para que se obtenga una cosecha considerable en los siguientes meses. La finca cuenta con aproximadamente 13000 árboles de café, aunque segmentados en varios lotes debido a que, la siembra no se realizó de manera uniforme.

En primera instancia se parte del trabajo que implica la recolección de los granos por parte de los trabajadores encargados, para evitar maltratar los arbustos o recoger cerezos que aún no tienen el grado de maduración adecuado. Luego los sacos repletos son trasladados a un punto de acopio donde son pesados y descargados en una tolva que canaliza los granos a una máquina despulpadora. Luego, al finalizar el día de trabajo se separa las semillas del mucílago y se deja fermentar durante 18 horas aproximadamente. La empresa cuenta con algunas ilustraciones que se aprecian en la *Figura 10* a continuación:

Figura 11. Fotos de la empresa



Fuente: Empresa Gustamax.

Posterior a la fermentación, se lava el café para retirar los azúcares fermentados y se deposita en un secador solar que, consiste en una plancha cubierta con una estructura de guadua y plástico, permitiendo la circulación interna del aire. Una vez

allí, la masa de café debe tener unos 3,5 cm de espesor, que equivale a una arroba de café pergamino por metro cuadrado. Con este espesor y revolviendo el café al menos cuatro veces al día, se logra un secado parejo del grano. Cuando posee una humedad entre 10% y 12%, parte del café se transporta a la planta donde se realiza el trillado, la tostión y el empackado. Finalmente es distribuido a los tenderos y clientes directos para su respectiva comercialización. La otra parte del café seco se vende al comercio para lograr una liquidez inmediata y solventar los costos de producción asociados. De igual forma, la empresa tiene un esquema básico para la ejecución del proceso productivo representado en la *Figura 11*.

Figura 12. Diagrama SIPOC del proceso productivo



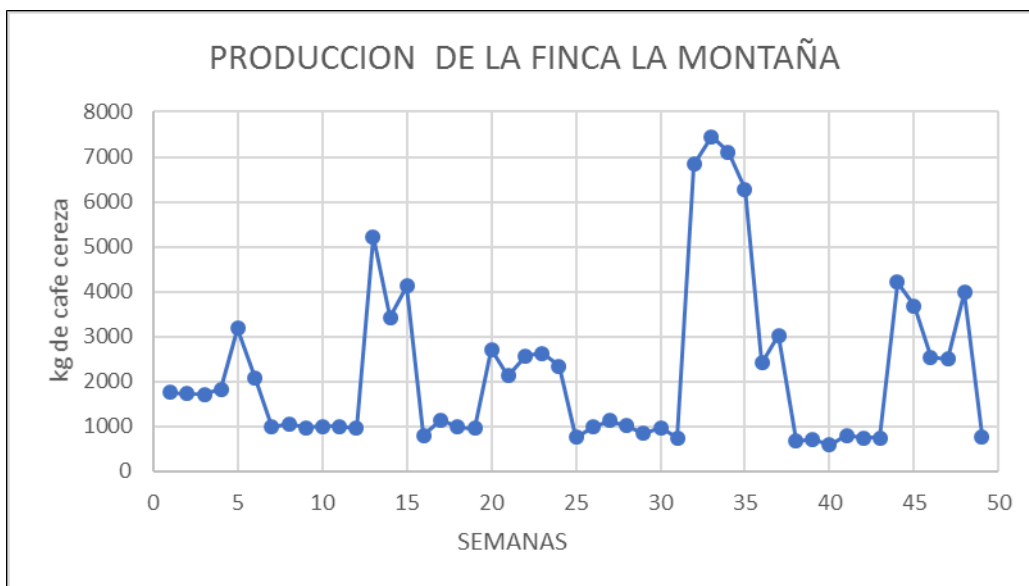
Fuente: Empresa GUSTAMAX.

Las variedades de café sembrado son Castillo y en su mayoría variedad Colombia, es producido bajo los más altos estándares de calidad para vender parte al comercio y el resto es destinado a la transformación. De esta forma, se tiene además la infraestructura necesaria para realizar los procesos del grano, ésta consiste en un cuarto en cuyo interior se encuentra la máquina despulpadora, que surte las albercas donde se fermenta y posteriormente se lava el grano. En la parte superior del cuarto, se encuentra la tolva donde se deposita el café recolectado y que conecta directamente a la despulpadora. Contiguo al beneficiadero, se encuentra la casa, donde reside el trabajador principal de la finca. Por otra parte, se tienen los insumos necesarios para mantener el cultivo, cuya cantidad es determinada por el extensionista de la FNA que, dependiendo del estado en que se halle el cultivo

sugiere las proporciones de las mezclas para llevar a cabo la fertilización de cada lote, aunque cuando se encuentra en la etapa de producción, se requieren 100 gr por árbol, cuyos componentes son: 41.6% Nutrimon, 41.6% Yara y 16.6% de Agrimins para que se evidencie una óptima cosecha futura.

3.3.3 Capacidad productiva. Actualmente se cuentan con datos de la recolección de café en cereza donde se evidencia picos alcanzando una producción de más de 7 toneladas, esto en época de cosecha, sin embargo, hay que tener en cuenta épocas donde la producción disminuye debido a diversos factores como el clima, renovación de los cafetales, deficiencia de nutrientes en el suelo, entre otros.

Figura 13. Producción de café cereza (finca La Montaña)



Fuente: Empresa GUSTAMAX.

En el proceso para obtener café tostado y molido, se evidencian mermas del 85%, sin embargo, el 15% resultante se puede comercializar a un mejor precio generando mayor rentabilidad, algo que da más estabilidad debido a que los precios de café pergamino fluctúan y, muchas veces no es suficiente para cubrir los gastos del cultivo y la mano de obra. En este orden de ideas, teniendo en cuenta los históricos de cosecha se espera un volumen anual 28.000 kg, por consiguiente, al realizarse el debido proceso de transformación se tiene un valor de 4200 kg de producto terminado (tostado y molido).

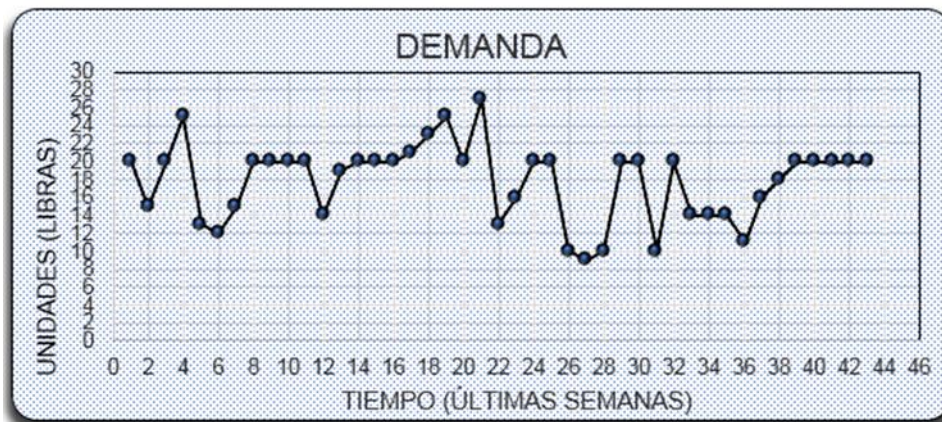
La producción real de la siembra puede variar en el transcurso del año, sin embargo, independientemente de las condiciones del cultivo, cada individuo posee cierta habilidad para realizar este proceso. Es habitual que un recolector al final del día junte un volumen aproximado a los 200kg (época de cosecha), sin embargo, se han tenido personas que superan los 300kg en un día sin mayor dificultad. Una vez se encuentre el café en el punto de acopio, se procede a retirar su capa exterior por medio de la máquina despulpadora que libera de la tolva aproximadamente 700 kg/hora. En un día de trabajo normalmente se recogen entre 1500-2000 kg.

$T(1500) = \frac{1500 \text{ Kg}}{\text{Dia}} * \frac{1 \text{ Hora}}{700 \text{ Kg}} = \frac{2.14 \text{ Horas}}{\text{Dia}}$	$T(2000) = \frac{2000 \text{ Kg}}{\text{Dia}} * \frac{1 \text{ Hora}}{700 \text{ Kg}} = \frac{2.86 \text{ Horas}}{\text{Dia}}$
--	--

En síntesis, luego de un día habitual de recolección, el rango de tiempo estimado para el despulpado es (2.14 – 2.86) horas, con una capacidad de 700 kg para esta tarea. (56% de merma). El Secado se realiza de forma tradicional, donde al depositar 5000 Kg en el secador solar a una temperatura media de 28°C al día, se dispone del café pergamino en 4 días. (48% de merma). La separación del pergamino es un proceso bastante rápido, ya que se cuenta con una capacidad de 150 Kg/h. (20% de merma), finalmente la tostión es un proceso que cuenta con una capacidad de 200Kg al día, por lo tanto, al ingresar el café verde se espera una disminución del 20% en el peso final. Para esta etapa final de transformación se cuenta con una máquina con capacidad de 30 Kg/h, teniendo en cuenta que la tasa de merma total es del 85%.

3.3.4 Proceso de ventas. La comercialización del café tostado y molido se ha venido manejando por pedido. Los tenderos del municipio demandan periódicamente pequeñas cantidades que, son gestionadas de forma casi inmediata. Al tener disponibilidad de café seco, se procede a realizar la transformación de las cantidades requeridas para suplir la demanda de forma exitosa. El excedente de café pergamino (la mayor parte) es vendido directamente a compraventas con las que se transa basados en el precio del mercado. Debido a que la siembra del café no se ejecutó de manera uniforme en la finca, se tiene una producción variable a lo largo de estos últimos años, también por factores diversos como déficit de insumos o condiciones medioambientales que conllevan a disminuir los volúmenes cosechados, la *Figura 12* muestra la demanda en libras que ha tenido la empresa en el transcurso de las últimas semanas.

Figura 14. Demanda de producto (libras vs semanas)



Fuente: Empresa GUSTAMAX.

La variabilidad se explica por las bajas ventas que ha tenido la empresa, pues al experimentar una inmersión considerable en el mercado, se podrá evidenciar que el volumen transformado es realmente bajo y constante en comparación con la proporción destinada a la comercialización directa a terceros que, como se mencionaba anteriormente es la mayor parte del café que produce la finca. En el pasado también se ha evidenciado disparidad entre las cantidades transformadas y el volumen demandado, por lo que el excedente debió almacenarse como inventario para ventas futuras. Dada la necesidad de tener un aumento significativo de la cuota de mercado, las estrategias que ahora se consideran, van dirigidas a la publicidad pues se espera que, una vez el producto sea reconocido y se haya construido una imagen sólida, se incrementen las ventas de forma acelerada. En vista de que el propietario realizaba las actividades necesarias de inicio a fin de forma personal y por pedido, no se cuenta con la totalidad de información detallada de las operaciones de GUSTAMAX desde sus inicios, sin embargo, se empezó a controlar el conjunto de datos provenientes del volumen producido, de las ventas, de los costos asociados y algunos otros que permiten una visualización más adecuada de la gestión llevada a cabo por la familia del propietario.

4. DISEÑO Y ARTICULACIÓN

4.1 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

4.1.1 Análisis de propuestas de valor. Aquí se tienen varias ideas de negocio que se pueden articular para fortalecer la dinámica financiera en la que se desenvuelve la empresa. Inicialmente se deben realizar cambios en los procesos para generar café de diferentes variedades, con lo cual se amplía el portafolio de productos para comercializar directamente.

El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor generado está estrechamente relacionado con la rentabilidad que tiene el negocio. En este orden de ideas existe la posibilidad de involucrarse en cualquiera de los componentes de la cadena de valor, pero bajo los principios de competitividad es pertinente llevar a cabo una inmersión fuerte en el ámbito donde se tiene experiencia y se pueden mejorar procesos para incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia. Algunos aspectos clave para tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta de valor son:

- El producto debe ser amigable con el medio ambiente, es decir biológico u orgánico, reflejado en las buenas prácticas agrícolas con la finalidad de obtener los sellos y certificaciones respectivas.
- Los procesos deben ser limpios y estar controlados, implementando siempre el ciclo Deming (P-H-V-A), con lo que se espera alcanzar al menos 5 gamas de producto.
- Es relevante que se genere un impacto social y no solamente un beneficio económico, ya que al crear empleos para familias campesinas y demás partes interesadas se promueve el bienestar general de la comunidad relacionada con la empresa.
- La demostración de las buenas prácticas en la caficultura, no solamente a las autoridades competentes sino también a las personas que deseen aprender y relacionarse con los temas del café, posiblemente mediante recorridos turísticos.
- Proyectos de reforestación para incentivar la responsabilidad ambiental.

- La evaluación de productos como bebidas (licores, cremas, insumos etc.) o en su defecto establecer las actividades para el suministro de la materia prima con empresas que posean la experiencia

De forma general, se pretende que sea cual sea la elección, se puedan implementar las BPA dentro de la producción agrícola de la finca. Así entonces, se empiezan a buscar posibles MODELOS DE NEGOCIO, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado para tener algunas alternativas. Dentro de los muchos modelos se tienen principalmente los siguientes:

4.1.1.1 Finca agroturística. Se evalúa la posibilidad de transformar la finca, con la finalidad de expandir su operación y desempeñar un nuevo rol como centro de enseñanza y esparcimiento familiar. No obstante, es necesario tener en cuenta diversos factores asociados a la industria del turismo tanto en el pueblo como en la región, sumado a esto es imprescindible llevar a cabo el análisis de la rentabilidad a la que se llegaría con este proyecto y el valor invertido para el diseño de la infraestructura que proporcione la diferenciación y el reconocimiento. Aunque es una idea que genera buenas expectativas, dada la cultura y el bajo potencial de visitantes hay que tener cuidado con las decisiones apresuradas con respecto al valor ofrecido por la finca.

4.1.1.2 Tostadora y comercializadora. En este plan de negocio se analiza la construcción de un lugar especializado en la transformación (trilla, tosti3n y molido) del caf3. En este negocio se podr3an alcanzar buenos beneficios econ3micos, ya que adem3s de la operaci3n propia se puede aprovechar el mercado de personas que deseen utilizar la planta como maquila, por lo que se obtendr3an ingresos adicionales. De igual manera, para este caso hay que tener en cuenta los riesgos de ejecutar el proyecto, pues es conveniente tener una capacidad de producci3n ajustada a los requerimientos de las partes interesadas.

4.1.1.3 Finca productora de caf3 org3nico. Ligada a esta idea, est3 la diversificaci3n del cultivo para mejorar el portafolio manejado. Por lo tanto, se deben evaluar otras siembras a las que tambi3n se les proporcione la asistencia t3cnica enfocada productos org3nicos. Para esto, es de gran relevancia la aplicaci3n de un sistema de gesti3n de calidad para lograr procesos sostenibles y sustentables respaldados por los sellos y certificaciones correspondientes.

4.1.1.4 Planta productora de licor de caf3. Este modelo llama bastante la atenci3n por la inmersi3n en la industria licorera y el potencial que se puede tener incluso a nivel internacional. El enfoque para su desarrollo consiste en las buenas pr3cticas de manufactura y la eficiencia de los procesos operativos. Por otra parte, la empresa

Gustamax no cuenta con la experiencia en el sector, pero se pueden evaluar factores para ejecución a pequeña escala, en otras palabras, se tiene la idea de un negocio de licor artesanal fundamentado en la tradición cafetera.

4.1.1.5 Tiendas especializadas en café. A nivel nacional este modelo se ha venido desarrollando fuertemente en las grandes ciudades y poblados. Es importante aclarar que al ejecutar este plan de negocios la finca y la operación actual de la empresa debe incurrir en una metamorfosis, pues el café cultivado pasaría a ser un producto manejado dentro de una variedad notable de cafés con características distintas. Precisamente dentro de esta familia de negocios, la empresa ha pensado en la posibilidad de montar una cafetería temática, donde se haga alusión a la cultura huilense y se proporcione una experiencia de realidad virtual en el lugar, enseñando los paisajes, las personas y las costumbres que se viven en el departamento.

Vale la pena aclarar que las opciones antes mencionadas son simplemente una propuesta no consolidada ni evaluada financieramente, por lo que no se puede desmeritar una u otra idea, de hecho, el futuro es incierto y es posible que se ejecuten otros muchos negocios que no se han mencionado. Por consiguiente, se evalúan las posibilidades de las 4 ideas que el propietario de la finca ha tenido en cuenta para expandir su accionar empresarial.

4.1.2 Proceso de jerarquía analítica (AHP). Mediante éste se pretende priorizar las alternativas que representan mayor viabilidad para la empresa GUSTAMAX en el estado que se encuentra actualmente. Los criterios tenidos en cuenta para la evaluación y que están relacionados con la propuesta de valor son: Rentabilidad, Precio, Novedad, Estatus/Marca, los cuales se muestran en la *Tabla 5*:

Tabla 5. Criterios globales del método

	RENTABILIDAD	PRECIO	NOVEDAD	ESTATUS/MARCA
RENTABILIDAD	1.00	7.00	2.00	4.00
PRECIO	0.14	1.00	0.20	0.25
NOVEDAD	0.50	5.00	1.00	3.00
ESTATUS/MARCA	0.25	4.00	0.33	1.00
SUMACOL	1.89	17.00	3.53	8.25

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el proceso, se tiene en la *Tabla 6* la normalización de los criterios anteriormente mostrados, quedando así:

Tabla 6. Matriz de criterios normalizada

	RENTABILIDAD	PRECIO	NOVEDAD	ESTATUS/MARCA	PESO DEL CRITERIO
RENTABILIDAD	0.53	0.41	0.57	0.48	49.77%
PRECIO	0.08	0.06	0.06	0.03	5.53%
NOVEDAD	0.26	0.29	0.28	0.36	30.12%
ESTATUS/MARCA	0.13	0.24	0.09	0.12	14.57%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las ponderaciones anteriores se tiene que la Rentabilidad es el mayor criterio ponderado con un 49.77%, luego sigue la innovación en el modelo de negocio con un 30.12%, Estatus/Marca ocupa el tercer lugar con 14.57% del peso total y finalmente, el criterio que menos valor tiene es el precio con el cual se pretende llevar a cabo la inmersión en el mercado. Es necesario mencionar que el índice de consistencia para este caso es de 0.05 lo que indica que la ponderación se realizó de forma adecuada. Así entonces, continuando con el desarrollo del método se tiene la evaluación de las alternativas que, para el caso de la empresa Gustamax son más factibles y se han tenido en consideración para su ejecución futura. La *Tabla 7* y la *Tabla 8* reflejan la ponderación de las alternativas y su respectiva normalización:

Tabla 7. Matriz de ponderación (rentabilidad)

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA
CAFÉ ORGÁNICO	1.00	3.00	5.00	4.00
FINCA AGROTURÍSTICA	0.33	1.00	6.00	2.00
CAFETERIA	0.20	0.17	1.00	0.33
TOSTADORA	0.25	0.50	3.00	1.00
SUMACOL	1.78	4.67	15.00	7.33

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Matriz rentabilidad normalizada

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA	PESO DE LA ALTERNATIVA
CAFÉ ORGÁNICO	0.56	0.64	0.33	0.55	52.06%
FINCA AGROTURÍSTICA	0.19	0.21	0.40	0.27	26.85%
CAFETERIA	0.11	0.04	0.07	0.05	6.50%
TOSTADORA	0.14	0.11	0.20	0.14	14.59%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta diversos factores sociales, culturales y económicos, se realizó la calificación de las alternativas de acuerdo con la rentabilidad de cada uno. Así, dado el impacto que ha tenido la responsabilidad ambiental y el consumo de alimentos orgánicos, se tiene que el primer escenario posee un peso del 52.05%, el turismo ecológico posee un 26.84%, el servicio de torrefacción propio y a terceros queda con un 14.59% y finalmente la instalación de una cafetería temática ocupa el último lugar dadas la saturación o baja cuota de mercado que se podría alcanzar. Posteriormente se tiene la *Tabla 9* y la *Tabla 10*, que cumplen la misma función de las anteriores, pero con el criterio de precio.

Tabla 9. Matriz de ponderación (precio)

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA
CAFÉ ORGÁNICO	1.00	3.00	5.00	7.00
FINCA AGROTURÍSTICA	0.33	1.00	2.00	4.00
CAFETERIA	0.20	0.50	1.00	5.00
TOSTADORA	0.14	0.25	0.20	1.00
SUMACOL	1.68	4.75	8.20	17.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Matriz de precio normalizada

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA	PESO DE LA ALTERNATIVA
CAFÉ ORGÁNICO	0.60	0.63	0.61	0.41	56.24%
FINCA AGROTURÍSTICA	0.20	0.21	0.24	0.24	22.21%
CAFETERIA	0.12	0.11	0.12	0.29	16.02%
TOSTADORA	0.09	0.05	0.02	0.06	5.53%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta este segundo criterio, se sigue viendo viable seleccionar la posibilidad del café orgánico con una ponderación del 56.24% dado que la empresa ya tiene un proceso adelantado y le resultaría viable en temas de costos y tiempo de acción. Debido a que el turismo es un campo fuerte en el Huila, la finca agroturística tiene un 22.21%. Luego sigue la cafetería temática (16.01%) y finalmente la tostadora de café con un 5.52%. Luego, se muestra la *Tabla 11* y la *Tabla 12* donde se observa el método aplicado para el criterio novedad.

Tabla 11. Matriz de ponderación (novedad)

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA
CAFÉ ORGÁNICO	1.00	0.50	4.00	3.00
FINCA AGROTURÍSTICA	2.00	1.00	7.00	5.00
CAFETERIA	0.25	0.14	1.00	0.50
TOSTADORA	0.33	0.20	2.00	1.00
SUMACOL	3.58	1.84	14.00	9.50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Matriz de novedad normalizada

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA	PESO DE LA ALTERNATIVA
CAFÉ ORGÁNICO	0.28	0.27	0.29	0.32	28.80%
FINCA AGROTURÍSTICA	0.56	0.54	0.50	0.53	53.18%
CAFETERIA	0.07	0.08	0.07	0.05	6.78%
TOSTADORA	0.09	0.11	0.14	0.11	11.24%

Fuente: Elaboración propia.

Vale la pena aclarar que en el municipio no existe un lugar que ofrezca este tipo de servicios y en el Huila no es tan marcado este modelo de negocio como sí lo es en Quindío o Antioquia, por lo tanto, esta opción alberga un 53.17% del peso total, luego está el Café orgánico que, aunque ya es un modelo conocido a nivel nacional la innovación radica en la diversificación del portafolio de productos que, al tener procesos de calidad, se controlan de forma eficiente las características del producto final. Su ponderación quedó en 28.79%. La torrefacción y la cafetería ocupan los dos últimos puestos respectivamente con 11.24% y 6.78%. Finalmente, se tiene la *Tabla 13* y la *Tabla 14* correspondientes al criterio de estatus:

Tabla 13. Matriz de ponderación (estatus)

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA
CAFÉ ORGÁNICO	1.00	3.00	2.00	4.00
FINCA AGROTURÍSTICA	0.33	1.00	0.25	3.00
CAFETERIA	0.50	4.00	1.00	5.00
TOSTADORA	0.25	0.33	0.20	1.00
SUMACOL	2.08	8.33	3.45	13.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Matriz de estatus normalizada

	CAFÉ ORGÁNICO	FINCA AGROTURÍSTICA	CAFETERÍA	TOSTADORA	PESO DE LA ALTERNATIVA
CAFÉ ORGÁNICO	0.48	0.36	0.58	0.31	43.19%
FINCA AGROTURÍSTICA	0.16	0.12	0.07	0.23	14.58%
CAFETERIA	0.24	0.48	0.29	0.38	34.86%
TOSTADORA	0.12	0.04	0.06	0.08	7.37%

Fuente: Elaboración propia.

Terminado el proceso de normalización, se procede a sumar los productos de las ponderaciones de los criterios, se obtiene para cada alternativa el siguiente resultado:

Tabla 15. Resultados del método

CAFÉ ORGÁNICO	0.439903925
FINCA AGROTURÍSTICA	0.327353776
CAFETERÍA	0.112446879
TOSTADORA	0.120295421

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se puede afirmar que, bajo el método analítico jerárquico la elección viable es la producción, transformación y comercialización de café orgánico en diversas gamas de producto dentro de la región sur del departamento. En primera instancia se tiene esta decisión, sin embargo, hay que resaltar que se puede combinar características y propiedades de otros modelos de negocio.

4.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL NEGOCIO

4.2.1 ¿Quiénes somos? Somos una compañía dedicada a la producción, transformación y venta de café de alta calidad en diversas presentaciones, logrando generar una experiencia en cada taza. Aroma y sabor es el resultado del esfuerzo de varias familias cafeteras huilenses, que brindan garantía en la calidad de todos los procesos sostenibles y sustentables.

4.2.2 Visión. Ser reconocidos por ofrecer el mejor café de Origen, respaldados por la excelencia y sustentabilidad en sus procesos que, reflejan un alto grado de trabajo y limpieza de los colaboradores para tener un posicionamiento estable en el mercado.

4.2.3 Valores corporativos. En GUSTAMAX estimamos y respetamos a nuestros clientes, por lo que los valores que fundamentan nuestras operaciones son:

- **Honestidad:** La empresa se compromete a llevar a cabo todas y cada una de sus actividades de forma transparente e íntegra estando, cumpliendo siempre con las normativas legales.
- **Cumplimiento:** La empresa hará su mayor esfuerzo siempre por cumplir las expectativas de los clientes, y proporcionarles un servicio cada vez mejor.
- **Calidad:** El servicio y producto deberá cumplir siempre con los más altos estándares de calidad proporcionando todos los elementos que sean necesarios para cumplir con una aplicación totalmente completa.

4.2.4 Política de calidad. Promover la competitividad ambiental, social y productiva de la empresa GUSTAMAX, para conectar de forma clara y equilibrada los factores clave en la transformación del café, evidenciando sinergia y colaboración holística de los componentes que integran la cadena de valor. Sumado a esto, se debe llevar a cabo el ciclo P-H-V-A para la mejora continua en todos los procesos, diseñados y establecidos bajo el principio del pensamiento basado en riesgos y donde se espera una comunicación clara para formar un equipo sólido, eficiente y productivo

4.3 FACTORES PERTINENTES

A continuación, se presenta el análisis PESTEL³⁹, definido como una herramienta para analizar los distintos factores macro ambientales que tienen un impacto en la empresa y que servirá para identificar amenazas y debilidades base para el análisis DOFA⁴⁰.

Tabla 16. Factores políticos

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
Reforma tributaria (ley 2010 de 2019)	Con las nuevas reglamentaciones puede verse beneficiada la empresa al tener algunas exenciones de impuestos o cargas fiscales	Medio
Incumplimiento de Normas Fitosanitarias	Las normas vigentes atendidas por el INVIMA son vitales y se deben cumplir a cabalidad o de lo contrario puede verse afectada la empresa por motivo de multas o sanciones	Alto
Sistema general de SST	Es importante tener en cuenta las disposiciones que se expiden desde el Ministerio de Trabajo para no incurrir en faltas por motivo de explotación laboral	Medio
Política de Aranceles e Importación de Cafés del Exterior	El aumento de competidores que vienen del extranjero puede afectar el modelo de negocio al adquirir mayor cuota de mercado de la prevista por parte de la empresa	Medio
Propiedad Industrial e Intelectual	La protección de los derechos intelectuales es de gran relevancia, por lo tanto, es necesario gestionar el registro de marca para evitar cualquier tipo de plagio o robo de patentes	Alto

Fuente: Elaboración propia.

³⁹ EAE BUSINESS SCHOOL. Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. [En línea]. Disponible en <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>. Consultado 30 noviembre 2020.

⁴⁰ DOFA: herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias, sus siglas indican debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Tabla 17. Factores económicos

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
PIB en Colombia	El producto Interno Bruto puede afectar la demanda, los indicadores bancarios y la decisión de los inversionistas, sobre todo en estos tiempos de crisis nacional.	Medio
Inflación	La inflación puede variar el costo de adquisición de algunos productos e influir sobre el poder adquisitivo del público objetivo lo que repercute en las ventas.	Alto
Tasa de desempleo	El desempleo afecta el mercado potencial previsto, ya que al no tener ingresos se afecta la adquisición de bienes y servicios que se ofertan.	Medio
Déficit fiscal	Un alza en los impuestos por motivo de financiación de huecos fiscales afecta directamente la economía empresarial cuando se empieza a superar la pandemia.	Alto
Costo de insumos	Además de la adquisición de las herramientas, utensilios e insumos básicos para la operación de la empresa, se puede afectar el pronóstico del volumen de producción por algún fenómeno externo.	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Factores Sociales

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
Estilo de vida	El estilo de vida puede influir en las personas sobre el comportamiento de compra en la alimentación.	Medio
Condiciones de vida	A causa de la pandemia, muchas familias han tenido que adaptarse, pues es evidente el incremento de la pobreza y a su vez la disminución del índice de consumo.	Alto
Patrones de consumo de alimentos	Puede influir de manera positiva cuando prefieren consumir alimentos orgánicos o biológicos.	Medio
Oportunidad laboral	El apoyo a la comunidad de familias campesinas en la región permite mayores oportunidades de crecimiento profesional y personal	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Factores tecnológicos

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
Nuevas Tecnologías en el Sector Cafetero	Mejora la eficiencia de los procesos y facilita la mejora continua, ya que se puede tener mayor trazabilidad y control en la transformación y operación de la empresa.	Medio
Influencia de las TIC	Al no estar actualizados con sistemas de información eficientes, se puede afectar el modelo de negocio, pues no se puede gestionar este recurso tan importante y a su vez hacer llegar el mensaje que la empresa desea hacia sus clientes.	Alto
Comercio electrónico	Es evidente que la era del comercio electrónico ha llegado a cada rincón del planeta, por lo que es necesario estar a la vanguardia mediante redes sociales y la página de compra en línea.	Alto
Marketing Digital	De igual forma, a la hora de realizar los procesos de Marketing se debe contar con personal competente que haga frente a las nuevas tendencias que inciden en todas las empresas	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Factores ambientales

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
Buenas prácticas agrícolas	La certificación de las BPA permite tener un punto fuerte en la trazabilidad de procesos y transparencia de la información.	Alto
Reforestación e iniciativas de sostenibilidad	La Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM) es la autoridad ambiental en el Departamento del Huila y su vinculación a la empresa permitirá acceder a oportunidades para el desarrollo de iniciativas amigables con el ambiente.	Bajo
Acreditación de café orgánico	Es de gran relevancia para el modelo de negocio debido a que su promesa básica es la producción, transformación y comercialización de café 100 % orgánico.	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Factores legales

Factores	¿Cómo influye en el negocio?	Impacto
Matrícula mercantil	Acreditando la inscripción al contrato social por parte de la Cámara de Comercio de Neiva, seccional Pitalito, se consolida legalmente el modelo de negocio.	Alto
Inscripción en el RUT	El Registro Único Tributario sirve para avalar e identificar la actividad económica y social de la empresa, es un aspecto imprescindible en la legalización operacional del modelo.	Alto
Registro de marca	Se asegura la propiedad intelectual de la empresa y se evitan inconvenientes de fraude o hurto de derechos empresariales.	Alto
Vinculación a la FNC	Al tener la cédula cafetera, es posible participar en los programas ejecutados por parte de este organismo, participar también en las elecciones y recibir incentivos cafeteros	Alto
Certificaciones	Tanto el producto ofrecido, como los procesos requeridos para su fabricación requieren de certificaciones. ISO 9001-2015, junto con el sello de sostenibilidad ambiental son los pilares que brindan solidez en el negocio.	Medio

Fuente: Elaboración propia.

4.4 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que se usa para identificar el estado actual de los factores internos de la empresa, los cuales son fortalezas y debilidades; y los factores externos de la empresa los cuales son oportunidades y amenazas.

De acuerdo con las pautas establecidas, se tiene la actualización periódica de la información documentada, que consiste en el análisis de la matriz DOFA en la que actualmente se encuentra la compañía y con la que se fundamentan las decisiones de la alta dirección. La *Figura 12* representa cada componente interno y externo en la empresa.

Figura 15. Matriz DOFA

DEBILIDADES	AMENAZAS
Poco control en los procesos de transformación.	Altos volúmenes de producción en la región.
Déficit de datos en el proceso de comercialización.	Variabilidad en los precios establecidos de los insumos a nivel nacional .
Falta de medición del desempeño actual de la finca.	Condiciones inapropiadas para la determinación de acuerdos comerciales.
Utensilios y equipos con niveles bajos de tecnología.	Crisis económica nacional.
Falta de implementación de sistemas de gestión.	Volatilidad en el poder adquisitivo de la moneda.
Comunicación deficiente hacia las partes interesadas.	Fenómenos climáticos que afectan los procesos de asistencia técnica.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La finca se encuentra registrada en el sistema de información cafetera (SICA).	Café regional con denominación de origen (PROCOLOMBIA)
Acompañamiento integral por parte de la FNC.	Potenciales mercados en el exterior
Características propias de café especial en el producto.	Asociación con la Federación para la exportación en pequeñas cantidades.
Experiencia en los procesos de producción con las BPA.	Segmentación estratégica de mercados para la diversificación de productos y negocios.
Localización estratégica de la finca que favorecen las condiciones del cultivo.	Acuerdos bilaterales con empresas pertinentes en el sector.
Personal comprometido con el medio ambiente y sus recursos.	

Fuente: Elaboración propia.

Las condiciones actuales del mercado conllevan a la valoración sistemática de las alternativas con el fin de encaminar la compañía hacia el camino más prudente y confiable. De esta manera es crucial a partir del análisis DOFA anterior, implementar herramientas de toma de decisiones como AHP para los casos cualitativos de los procesos de comercialización y convenios. En su defecto es imprescindible el uso de herramientas analíticas para datos cuantitativos que influyen directamente en los costos asociados a la operación y por tanto en todos los procesos de la empresa. Finalmente, se tiene el *Anexo A* se describe cómo la empresa debe abordar factores culturales, sociales y económicos en la toma de decisiones en todos los niveles de esta.

5. MODELO CANVAS

5.1 SEGMENTOS DEL MERCADO

Primeramente, se debe tener claro a quién se le van a vender los productos, quiénes serán los clientes y futuros usuarios. De forma global, se pretende llegar a la población que cumpla con algunas características básicas esperadas, y para eso se necesita profundizar en el conocimiento del cliente objetivo, mediante la indagación de sus necesidades o gustos a satisfacer. De hecho, un error que se puede cometer es obviar las diferencias que existen entre diferentes grupos de personas y generalizar la misma publicidad.

5.1.1 Tendencias de consumo. En Colombia, el conocimiento sobre el café de especialidad es muy bajo, ya que las políticas operativas implementadas sobre la industria cafetera van dirigidas hacia la exportación de la mejor producción y por lo tanto, el consumo interno se fundamenta en la peor calidad de café, también llamado pasilla. Es por esto que Colombia, aun siendo el cuarto mayor productor de café en el mundo, se importa café de baja calidad de países como Perú y Ecuador⁴¹. Según el informe cafetero de la industria colombiana de la FNC⁴², en Colombia el consumo interno llegó a 1,8 millones de sacos en 2018, con un incremento cercano al 4% comparado con el año anterior. De acuerdo con lo manifestado por parte de la federación, este incremento está explicado por un aumento de consumidores jóvenes y una mayor frecuencia de consumo diario tanto dentro como fuera del hogar, por lo que es evidente que el café es consumido por personas de todas las edades existiendo diferencias sólo en la cantidad de tazas consumidas y la frecuencia de consumo.

Por su parte, la FNC también reveló la preferencia horaria para consumir la bebida, al igual que las cantidades que las personas toman en un día o una semana. En cuanto a esto, el estudio reveló que el 44% de los encuestados toma de una a dos tazas al día, mientras que el 22% de las personas aseguró que se toman 4 o más tazas en un día. Por otro lado, el 33% de los consumidores aseguraron que les era indiferente la hora del día mientras que el 27% aseguró que prefería tomar su café en las mañanas, finalmente el 18% prefiere tomar esta bebida al medio día⁴³.

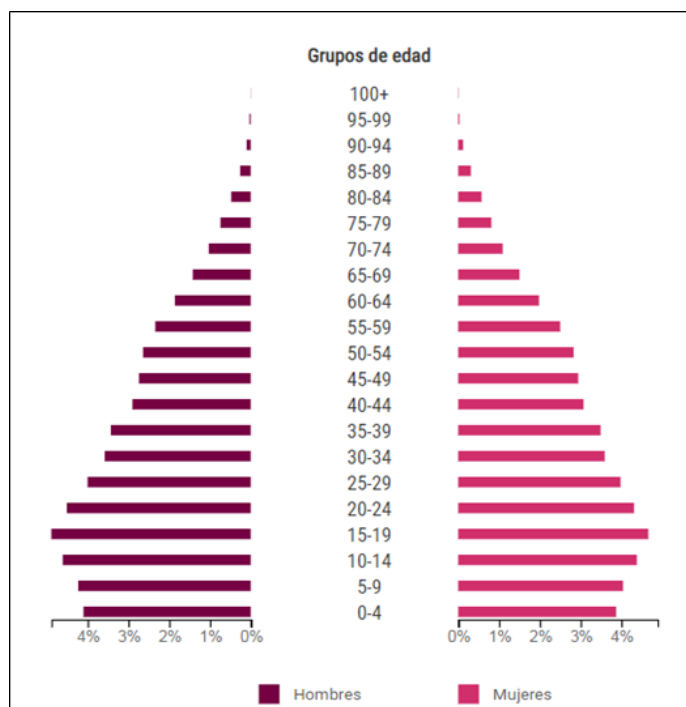
⁴¹ BBC NEWS. Café en Colombia: por qué es importado y de baja calidad el que se toma en el país cafetero por excelencia. [En línea]. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51622198>. Consultado 05 noviembre 2020.

⁴² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2018. [En línea] Disponible en https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf. Consultado 05 noviembre 2020

Según Global Coffee Markets Dynamics y Nielsen Retail Index Colombia⁴⁴ La industria de Café colombiana tiene los mayores crecimientos, en volumen, de la canasta de bebidas. El café tradicional o café negro y el café con leche son las bebidas más populares y consumidas, afirmando también que la preferencia y el consumo habitual de estas bebidas es evidente en cualquier rango de edad, sin embargo, existe cierta diferencia entre las preferencias por otras preparaciones de café en las personas más jóvenes como los granizados y lattes.

5.1.2 Análisis de consumidores. La empresa se dirige en primera medida a los mercados aledaños, es decir aquellos municipios y ciudades pequeñas del sur del Huila, para ganar una cuota de mercado significativa y poder expandir sus horizontes en otros departamentos y también en el exterior. En la *Gráfica 4* se aprecia la distribución poblacional del departamento.

Figura 16. Distribución de la población por sexo y edad en el Huila



Fuente: DANE

⁴⁴ NIELSEN. Día internacional del café. [En línea]. Disponible en <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Dia-internacional-del-cafe.html>. Consultado 27 noviembre 2020.

La población a la cual se dirige la empresa corresponde al 36.86% de la población huilense, los clientes potenciales que se han definido son hombres y mujeres con un rango de edad entre 20 y 44 años con ingresos medios altos, estratos 4 y 5.

Dado que el Huila tiene 1.009.548 personas, la Población objetivo es de 372.119 individuos que clasifican dentro del rango de edad. Siguiendo con la segmentación, se tiene que el Huila posee aproximadamente un 14.57% de la población que pertenece a los estratos determinados anteriormente, por lo que ahora la población que cumple con todos los requisitos es de 54.218 individuos. Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra para la realización de encuestas se tienen los siguientes parámetros:

$Z = 1.645$ (para un nivel de confianza del 90%)

$N = 54.218$

$p = 0.5$

$q = 0.5$

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

$n = 67.56 \approx 68$ personas.

Por consiguiente, n indica el número de personas a las que se les realiza la encuesta, resumen se encuentra plasmado en la *Tabla 2*.

Tabla 22. Ficha técnica de la encuesta

OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Determinar la aceptación del producto, la frecuencia de compra y la posibilidad del precio.
UNIDAD DE MUESTREO	Hombres y mujeres del departamento con un rango de edad entre 20 y 44 años con ingresos medios altos.
TIPO DE MUESTREO	Muestra probabilística.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	Encuesta diligenciada por Quora.
FECHA	19/10/2020

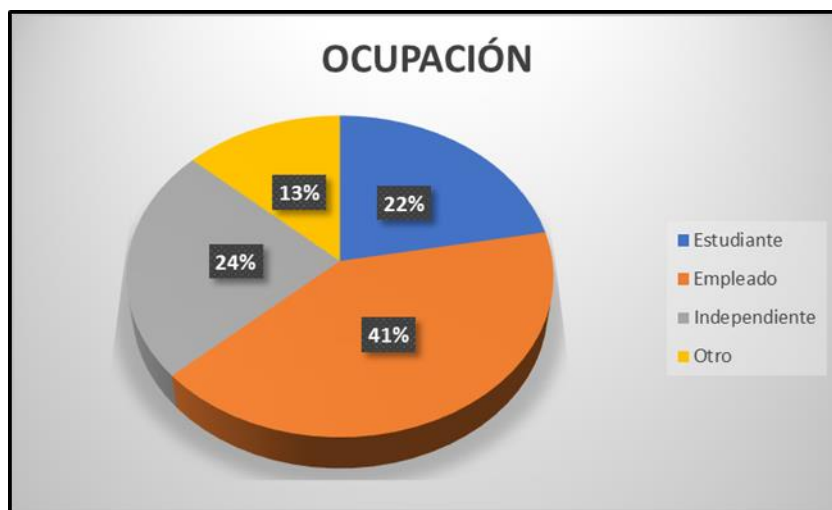
Tabla 21. (Continuación)

TAMAÑO DE LA MUESTRA	68
NÚMERO DE PREGUNTAS	5
PREGUNTAS	<ul style="list-style-type: none">· Ocupación· Ingresos mensuales· Frecuencia de consumo de café· Bebidas favoritas con café· Disponibilidad a pagar por el producto

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados se basa en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta. Las gráficas que se presentan reflejan la proporción de respuestas obtenidas.

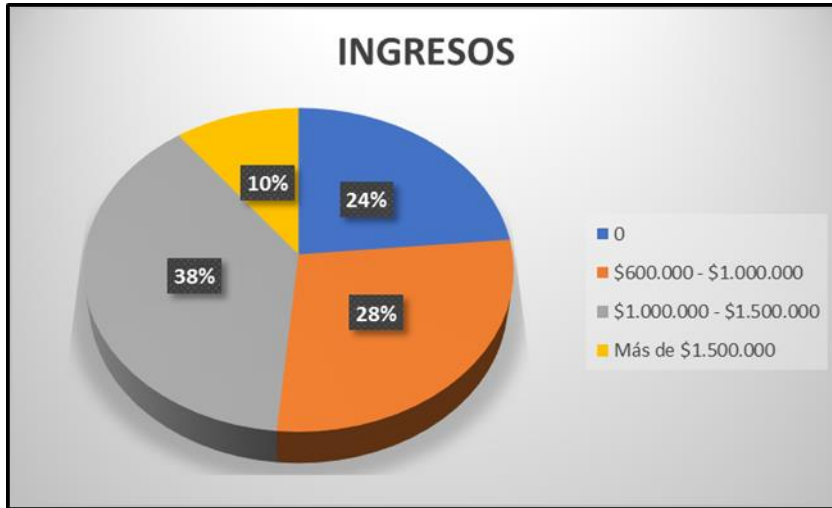
Figura 17. Ocupación del entrevistado



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar la gran mayoría de los encuestados son empleados e independientes, con el 65% del total, esto puede indicar que la población es económicamente activa y se puede ajustar la estrategia a este estilo de vida.

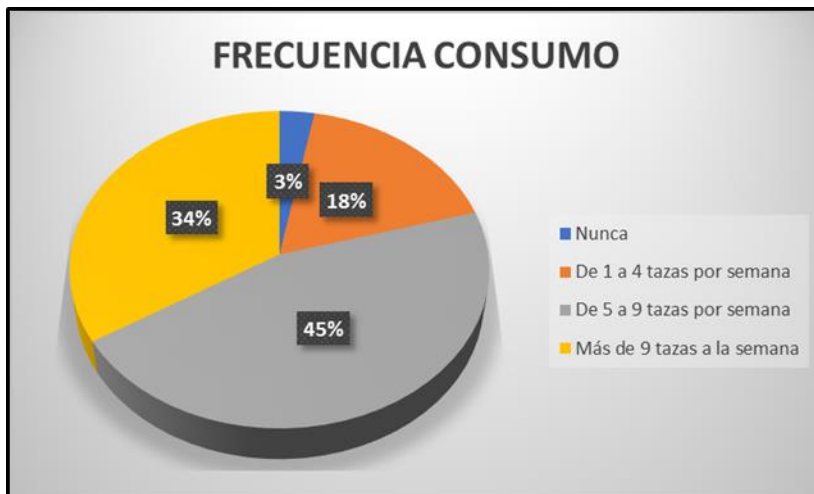
Figura 18. Ingresos mensuales



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se tienen los ingresos mensuales de la muestra, donde se puede observar que la proporción que gana entre 1 millón y 1.5 millones es considerablemente mayor al resto, en contraparte sólo un 10% de los encuestados obtienen ingresos mensuales mayores a los 1.5 millones. Con lo anterior se puede tener en cuenta la condición socioeconómica del cliente potencial.

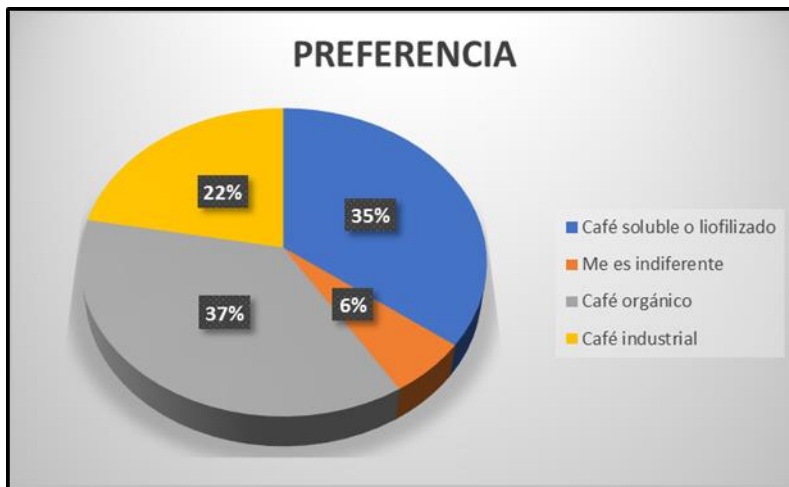
Figura 19. Frecuencia



Fuente: Elaboración propia.

Respondiendo a la pregunta, ¿Cuántas tazas de café consume a la semana? Se puede observar que el consumo en la población encuestada es significativo, pues casi el 80% de la muestra toma de 5 tazas en adelante a la semana, por lo que se infiere que una vez establecida y fidelizada la clientela, se podría tener una demanda grande y aún mayor a la capacidad instalada en la empresa actualmente.

Figura 20. Preferencia del cliente



Fuente: Elaboración propia.

Dada la cultura cafetera en la región, existe una cantidad notable de personas que prefieren el café orgánico por encima del café industrial, sin embargo, existen personas que posiblemente por la practicidad a la hora de la preparación compran café soluble o liofilizado (35%). Por otra parte, hay un mínimo de personas a la que les es indiferente el café que compran.

Figura 21. Disponibilidad de pago

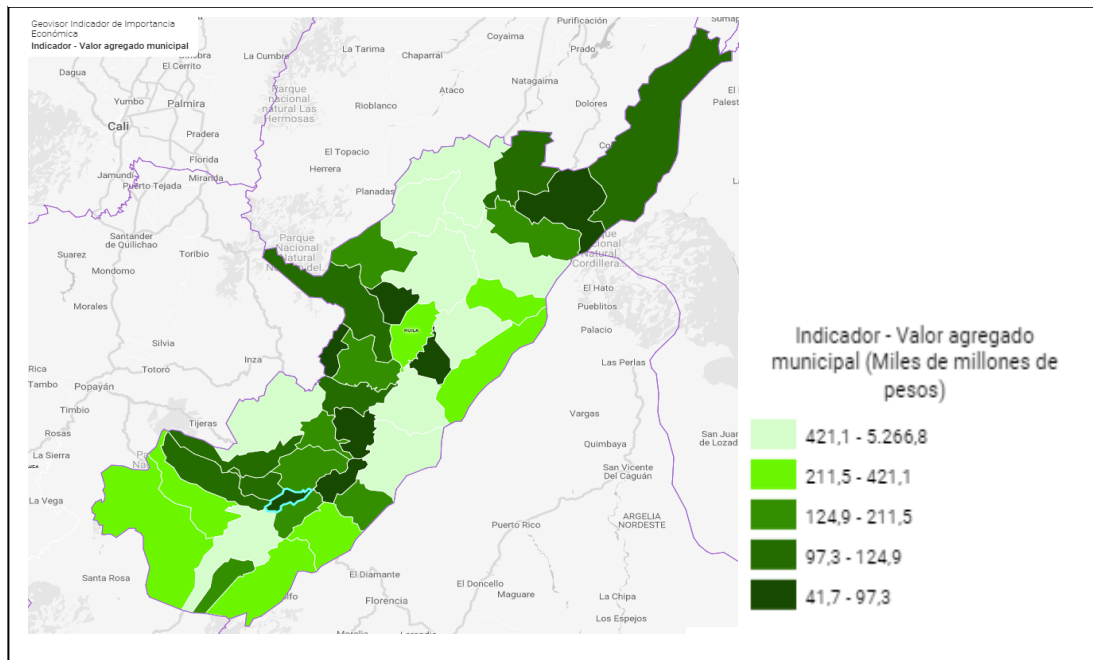


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se tiene que el precio que en su mayoría estaría dispuesta la población encuestada a pagar por libra de café orgánico se sitúa entre \$7.000 y \$15.000 (40%). Aunque otra parte de las personas piensan que sería justo pagar entre \$15.000 y \$20.000 (29%), con lo que se puede tener una idea a la hora de la determinación del precio final del producto.

5.1.3 Mercados preferentes. Conjuntamente se tienen las estadísticas del valor agregado por municipio y su respectiva importancia económica, con lo que a grandes rasgos se determinan las mejores plazas para la salida del café producido. Así entonces, a partir de esta gráfica proporcionada por el Geoportal del DANE, se puede deducir que los municipios con mayor potencial para la inmersión en el mercado son Neiva, Pitalito, Garzón, La Plata, Acevedo, Campoalegre, San Agustín, Rivera y Palermo.

Figura 22. Gráfica Importancia Económica por municipios



Fuente: DANE (2019).

Sin embargo, sólo se mencionan los sitios con mayor movimiento comercial en el departamento para priorizar los posibles lugares de venta del producto, luego se tomará la decisión de salir a los departamentos aledaños, en ciudades como Florencia, Mocoa, Popayán o Ibagué.

5.2 PROPUESTA DE VALOR

La empresa se encamina a la producción y comercialización de diferentes variedades de café orgánico certificado, y productos sostenibles derivados del café, además ofrece al cliente la trazabilidad del producto fundamentada en procesos de calidad, para finalmente ofrecer una experiencia en cada taza.

Conjuntamente se busca el incremento del bienestar y la calidad de vida de los campesinos del municipio de Elías al generar valor en el arduo trabajo de la caficultura, pues se ofrece la afiliación de las fincas aledañas para operar mancomunadamente y diversificar aún más el portafolio de productos. Calidad, responsabilidad social y precios justos son las bases para generar un impacto en la comunidad cafetera del sector. La asociación entre los campesinos del sector y la

generación de empresa para la realización de un trabajo digno y bien remunerado es el eje fundamental del proyecto, ya que al trabajar con ellos se pueden expandir las oportunidades del negocio y hacerlo crecer. A continuación, se muestra *la Figura 14* que detalla la estructura de la cadena de valor de la empresa.

Figura 23. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Las actividades primarias representan aquellas que tienen relación directa con la elaboración, distribución venta y posventa del producto. El área de Compras maneja todas las tareas de abastecimiento tanto en insumos como en demás utensilios que se requieren para realizar las actividades primarias. De igual forma el desarrollo tecnológico permite optimizar el flujo de información dentro de la compañía mediante las herramientas ofimáticas adecuadas a los requerimientos de la empresa. La infraestructura es el sistema de conexión entre dependencias, pues se interacciona con las áreas como si fuera el sistema sanguíneo del cuerpo y proporciona los recursos económicos para que todo funcione.

En este orden de ideas se evidencia la necesidad de tener un portafolio robusto de perfiles de taza, para lo cual en un primer momento se manejarán 5 tipos de productos como se muestra en la *Figura 15*:

Figura 24. Portafolio de productos



Fuente: Elaboración propia.

Gustamax manejará 5 opciones diferentes de café con sus respectivos tamaños y tipos de molienda. Las gamas de producto varían dependiendo de las características organolépticas que se adquieren por cada tipo de proceso que se lleva a cabo en la finca. Esto permite impulsar la diversificación y el abastecimiento para asegurar la disponibilidad de stock cuando se presente un pedido. La empresa prestará el servicio de plataforma de ventas y realizará la remuneración respectiva por la calidad del café producido. A continuación, en la *Tabla 21* se observa lo mencionado anteriormente:

Tabla 23. Presentaciones del producto

Gama	Molienda	Cantidad
Natural	Grano Completo	500 gr
	Molido	250gr - 500gr
Honey Rojo	Grano Completo	500 gr
	Molido	250gr - 500gr
Natural Amarillo	Grano Completo	500 gr
	Molido	250gr - 500gr
Natural Negro	Grano Completo	500 gr
	Molido	250gr - 500gr
Tradicional	Grano Completo	500 gr
	Molido	250gr - 500gr

Fuente: Elaboración propia.

A nivel interno, la finca ejecutará las variaciones y estandarizaciones respectivas para controlar los procesos que conllevan a diferenciar los sabores obtenidos. Estos procesos estarán debidamente documentados para tener evidencia clara de la trazabilidad de los lotes de producto manejados. Es necesario mencionar que por los volúmenes manejados se vuelve adecuado manejar una cantidad estándar de 500 gr, para asegurar un nivel de rentabilidad óptimo a la hora de gestionar los acuerdos y contratos comerciales. Esto no significa que se debe limitar el gramaje a este valor, ya que por asociaciones estratégicas usualmente se flexibiliza y se pactan las cantidades apropiadas, fechas y modos de transacción.

5.3 CANALES

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes, por lo que es necesario aprovechar los medios tecnológicos y las redes para poder llegar de forma eficiente a los compradores como se muestra más adelante.

5.3.1 Canales de comunicación. La comunicación se gestionará mediante la creación de una base de datos donde se almacene la información de contacto de los tenderos y clientes directos de la empresa. Con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta, los medios establecidos para la comunicación e interacción con el segmento escogido son: páginas web, Facebook, Instagram, vía telefónica y correo electrónico.

Es necesario tener un vínculo bastante cercano con el cliente, con el fin de que la comunicación sea efectiva y se puedan pactar los pedidos y acordar los plazos de entrega. También es conveniente entender sus necesidades con el objetivo de fidelizarlo con la empresa, por lo que el área de Comercialización y Marketing debe encargarse de establecer la estrategia de seguimiento de las fases que experimenta el cliente en el proceso de compra. La siguiente figura refleja las fases de compra:

Tabla 24. Fases de compra percibida por el cliente



Fuente: Elaboración propia.

El negocio debe estar en constante adaptación a los mercados, por lo que una de sus principales proyecciones debe ser la búsqueda de nuevos compradores, así como la inmersión en nuevas plazas y el establecimiento de nuevas alianzas para expandir las oportunidades económicas.

5.3.2 Canales de distribución y venta. Se utilizarán para hacer llegar al mercado el café producido. Los canales de distribución se clasifican de la siguiente manera:

5.3.2.1 Canal directo. Los principales canales de distribución será el envío por cuenta propia de los volúmenes demandados directamente por el cliente. Los pedidos se gestionarán mediante la página web que también funciona como una tienda digital para, además, conocer los datos, intereses y opiniones del cliente. Vale la pena aclarar que las redes mencionadas anteriormente también cumplen la misma función que la tienda online y se gestionará desde el área de Comercialización y Marketing.

5.3.2.2 Canal indirecto. Mediante este canal se sigue el esquema productor-minorista-consumidor, y se incluyen las grandes superficies como supermercados, almacenes de cadena, minoristas y tiendas especializadas en café. Se pretende que el volumen manejado por este canal sea significativo para las ventas de la compañía, por lo que se deben definir las proporciones de descuento y promoción de forma cautelosa y objetiva.

5.3.3 Estrategias. Permiten tener un entendimiento holístico y minucioso de los factores que conllevan al cumplimiento de diversos objetivos dentro del negocio, es decir, facilitan que los procesos se lleven a cabo de la forma prevista y mejorando incluso los resultados.

5.3.3.1 Estrategias de distribución. Es relevante la evaluación de alternativas para que la distribución sea eficiente, a menor costo y sin riesgos, por lo que, para el envío de las unidades en caso de dificultarse la entrega por cuenta propia, se puede contratar una empresa de transportes y logística que esté en la capacidad de cubrir las cantidades y los diferentes sitios de envío. Cuando existan eventos, ferias o exposiciones se buscarán los medios para poder ofertar el portafolio de producto existente y potencial para inversión.

5.3.3.2 Estrategias de precio. Se debe establecer estrategias de precio como descuentos por la compra de grandes cantidades, como también descuentos por compra de varios productos a los clientes directos como el cubrimiento de gastos de envío, beneficia a los consumidores fidelizados. También la venta de productos

complementarios con el fin de ofrecer diferentes opciones y de igual manera no tener inventarios acumulados y evitar el deterioro de los productos.

5.3.3.3 Estrategias de promoción. La empresa realizará promociones dependiendo de las cantidades de producto que el canal o el cliente requieran. Estas promociones se aplican para los almacenes de cadena y tiendas especializadas de café que compran grandes unidades de producto. Los clientes podrán obtener promociones por comprar variedad en productos o volumen. Así mismo es responsabilidad del área de Comercialización y Marketing proporcionar las opciones y diseñar los paquetes de compra que sean atractivos para el consumidor.

5.3.3.4 Estrategias de comunicación. El principal canal de publicidad serán las redes sociales, a través de la cuenta de Instagram y de Facebook. También se utilizarán pancartas en los puntos de venta con los que la empresa genere vínculos y haga llegar el mensaje deseado. Por otra parte, se tendrán en cuenta las campañas de publicidad por medios como emisoras locales o empresas de promoción de artículos. Los costos de publicidad en las redes sociales se calculan dependiendo del tiempo que la empresa quiera emitir su anuncio. Para iniciar, se determinan 3 meses de publicidad continua y nueva publicidad cada 6 meses para atraer la atención de clientes potenciales. Las pancartas y avisos generan un costo mensual incluido en las unidades de producto vendido en cada almacén.

5.4 RELACIÓN CON EL CLIENTE

Los clientes son el motor principal de toda empresa, si una empresa no gestiona de una forma adecuada los segmentos de mercado, ésta puede perderlos y desperdiciar oportunidades de negocio e inversión. Por tanto, hay que tener en cuenta:

- Al recompensar la fidelidad de los clientes se deben diseñar tácticas para brindar confianza, sinceridad y transparencia en la comunicación con éstos. De esta forma se pretende construir una relación a base de tiempo, dedicación, esfuerzo y comunicación bidireccional.
- Los tiempos de respuesta deben ser mínimos para poder transmitir compromiso y profesionalidad empresarial y así alcanzar ventas sólidas y duraderas.

- Lograr el máximo entendimiento de los clientes para que, sus objetivos sean los objetivos de la empresa y que éste sienta que le acompañamos como organización.
- Es absolutamente necesario para la empresa generar reportes, mediciones y seguimientos para mantenerlo informado en todo momento, por lo que el Marketing digital será la herramienta que facilite la transmisión de datos del negocio como el total de clientes que también confían en la marca.
- Las redes sociales permiten apalancar el negocio, pues permite ofrecer contenido útil y práctico relacionado con recetas, consejos, e ideas que además de impresionarlo le generen una imagen de “amigo profesional”.

En síntesis, la empresa debe buscar los recursos para adquirir clientes sólidos, prescriptores y colaboradores que de una u otra manera aporten valor, ya sea a nivel comunicativo, económico o social.

5.5 FUENTES DE INGRESO

De una manera global, la fuente de ingresos provendrá del volumen de café transformado y comercializado en los mercados establecidos, es decir del café tostado y molido que se venda. Además, cuando los volúmenes de ventas sean considerablemente bajos, se deben buscar los medios para poder mantener un umbral de ventas y que sea sostenible la infraestructura tecnológica de la empresa. Los ingresos provendrán de:

- Ventas directas de café molido en diferentes presentaciones.
- Afiliación a la empresa de terceros.
- Venta de artículos como artesanías, llaveros, souvenirs que hagan alusión al café.
- Contratos de abastecimiento en los canales de distribución.
- Transformación de café a terceros que quieran ocupar la capacidad instalada

Es apropiado aclarar que cuando exista una reputación sólida, se podrán visualizar nuevas fuentes de ingresos. Además, dependiendo de la capacidad requerida por semana, se gestionará la prestación del servicio de transformación a terceros, pues es prioridad el cumplimiento de la propia demanda ante esta eventual situación.

5.6 RECURSOS CLAVE

5.6.1 Talento humano competente. Hace referencia a las personas que estarán acompañando la gestión y la operación de la empresa en todas sus etapas de proceso. Para esto, es imprescindible contar con un personal capacitado y competente, cuyos ideales estén emparejados con los principios y valores que estipula la compañía. De forma general se pueden resaltar el compromiso, respeto ambiental y pasión por el ejercicio de las labores asignadas. Es de gran relevancia definir los encargados de realizar cada operación e idear la manera para que exista una conexión estrecha entre los resultados esperados en cada componente de la empresa. A continuación, se presenta una propuesta de esquema organizativo.

El gerente general quien se ubica en la alta dirección debe mantener una comunicación directa con los demás colaboradores de los procesos, quienes desempeñan el rol asignado de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Por tal motivo, más que una jerarquía se desea consolidar un equipo de trabajo para que, de forma interconectada se logre dirigir a la empresa hacia un crecimiento consistente y una reputación compacta en el mercado. La *Figura 16* muestra el organigrama propuesto para el arranque del negocio.

Figura 25. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, en la siguiente tabla se detalla el rol ejercido dentro de la empresa para cada puesto laboral representado con anterioridad.

Tabla 25. Cargos de la empresa

Cargo	Cantidad	Rango de edad	Descripción
Gerente General	1	25-65	Coordina las actividades administrativas con responsabilidad al momento de planificar, organizar, dirigir, controlar. También analiza, calcula y deduce el trabajo de la compañía
Jefe de operaciones	1	25-65	Es el encargado de coordinar, planificar y llevar a cabo los procesos necesarios para la transformación del producto. Da sustento de los indicadores pertinentes al área de producción en cumplimiento con los objetivos
Jefe de mercadeo	1	25-65	Coordina, planifica, controla y ejecuta el proceso de comercialización y marketing, establece el nexo entre los canales de distribución y la empresa. Adicionalmente gestiona el comercio electrónico y los demás aspectos relacionados a la venta.
Personal de apoyo	2	18+	Hace referencia a las personas que colaboran en la empresa para la realización de los procesos cuando se requiera, por ejemplo, en la realización de procesos asistenciales, transporte, ventas directas entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

5.6.2 Recursos económicos. Dentro de una evaluación preliminar se tiene un depósito fijo con el que se debe solventar la liquidez de la empresa. En este orden de ideas, el valor presupuestado al inicio del año debe destinarse en primera instancia al pago de las personas que de forma fusionada protagonizan el éxito y crecimiento esperado. Luego se deben gestionar y solventar los gastos encontrados en el plan de Gestión empresarial y financiera.

5.6.3 Recurso de comunicacional. El mayor recurso con el que cuenta la empresa es la base de datos correspondiente a los clientes que le dan sostenibilidad, por lo que es de gran relevancia que la información sea coherente e interconectada, es decir que se mantenga actualizada y gestionada de forma eficiente y controlada.

Para llevar a cabo lo anterior, debe existir una estrecha relación entre todos los procesos de la cadena de valor, lo que facilitará la toma de decisiones de manera efectiva y sin incurrir en posibles errores de información. En un nivel más estricto, los procesos estratégicos y el proceso de sistemas de información deben propender a la mejora continua global de la empresa teniendo en cuenta los datos otorgados por el resto de las dependencias o procesos.

5.6.4 Herramientas y utensilios. Es evidente que se debe contar con la herramienta adecuada para poder llevar a cabo la operación de forma exitosa y eficiente, además en caso de presentar algún daño o pérdida, se debe llevar a cabo la adquisición de cada recurso de apoyo. La *Tabla muestra* algunos utensilios con los que se disponen y son imprescindibles en la asistencia técnica del cultivo.

Tabla 26. Herramientas necesarias

HERRAMIENTAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Machetes	4	\$ 20.000
Limas	2	\$ 12.700
Azadones	3	\$ 20.300
Palines	3	\$ 30.200
Barretones	3	\$ 26.000
Cocos Recolectores	12	\$ 12.000
Medidor de humedad	1	\$ 159.000
Sacos o costales	100	\$ 500
Bomba de espalda manual 20 Lt.	2	\$ 180.000
Utensilios de complemento	2	\$ 30.000
Tanques fermentación	3	\$ 40.000

Fuente: *Elaboración propia.*

5.6.5 Infraestructura. Se compone del terreno sembrado, aproximadamente 7 hectáreas, el beneficiadero, el secador solar y la casa donde reside el encargado de las actividades primordiales de la finca. Junto con el beneficiadero se tiene un espacio para llevar a cabo los procesos del café como la fermentación especial anaeróbica para la variación de sabores. La *Figura 17* ilustra algunas evidencias fotográficas de la infraestructura actual.


Figura 26. Cultivo e infraestructura



Fuente: Elaboración propia.


5.6.6 Equipos y maquinaria. Para llevar a cabalidad y de forma exitosa los procesos necesarios en la empresa, se requiere disponer de los recursos tecnológicos apropiados con las especificaciones del modelo de negocio. Por lo tanto, se realiza una búsqueda de la maquinaria óptima teniendo en cuenta la eficiencia económica del proyecto, es decir tratando de gestionar los costos asociados de la mejor manera.

Cuadro 1. Ficha técnica despulpadora

Nombre:	MAQUINA DESPULPADORA	Marca:	REF. 3 1/2
Código:	001	Fabricante:	JOTAGALLO
Modelo:	3. ½ CHORROS	Ubicación:	Área de beneficio
Función:	Despulpado del grano		
Características generales:	Peso: 45 Kg Altura: 500 mm Ancho: 300 mm Largo: 350 mm		
Características técnicas:	Despulpadora de Cilindro horizontal centrifugado que permite un despulpado del café uniforme, fabricado en aluminio para hacerlo más resistente al desgaste, impactos y corrosión; pechero continuo, mecanizado en fresadora, con profundidad de vena constante para evitar trilla y cascareo; Cuerpos en lámina en acero inoxidable y el chasis recibe tratamiento con pintura electrostática. Construcción: Acero inoxidable tipo AISI 304. Capacidad: 700 Kg/h Camisa utilizada: (26x72-13x72 cm) Rodamiento utilizado: 6205 Chumacera eje alimentador: SY-204 Potencia requerida: ¾ HP		
Características de funcionamiento:	Se implementa en el proceso de despulpado del café, donde gracias a un motor se impulsa el eje de rotación para presionar los frutos contra una lámina en acero y así llevar a cabo la separación del mucílago y el grano.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que la máquina gira sin dificultad. Verificar el encendido de la máquina. Verificar que la tolva se encuentre vacía. Ambiente de trabajo óptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, se recomienda cada seis meses el mantenimiento.		
Valor:	\$1.600.000		


Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Ficha técnica tostadora

Nombre:	MÁQUINA TOSTADORA	Marca:	EML
Código:	EML-3K-MN	Fabricante:	EML
Modelo:	2020	Ubicación:	Área de tosti3n
Funci3n:	Tosti3n del caf3		
Características generales:	Peso: 40 Kg Altura: 1690 mm Ancho: 740 mm Largo: 1300 mm		
Características t3cnicas:	Voltaje: 110 V Capacidad: 12 Kg/h • Quemador a gas. • Control de temperaturas para tostado claro, medio y oscuro • Tolva de carga, mirilla y descarga. • Tambor con paletas de distribuci3n. • Apertura total de la parte frontal. • Mirilla y saca-muestras. • C3mara de combusti3n en acero refractario sin mantenimiento, galvanizado y acero inoxidable.		
Características de funcionamiento:	Set-up de 10 minutos para el precalentamiento y mejoramiento en el proceso de torrefacci3n. Es necesaria la supervisi3n de la m3quina para el aseguramiento de la calidad. Con su tambor rotativo proporciona uniformidad en la tosti3n, y su mirilla permite la obtenci3n de muestras para la salida controlada del caf3.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que no existen materiales peligrosos en la tolva Verificar que la m3quina enciende sin dificultad. Asegurar que no existan cables descubiertos. Ambiente de trabajo 3ptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para 3ptimo funcionamiento y mayor vida 3til, se recomienda cada 6 meses el mantenimiento.		
Valor comercial:	\$5.500.000		

Fuente: Elaboraci3n propia.

Cuadro 3. Ficha técnica trilladora

Nombre:	TRILLADORA	Marca:	MAGRA
Código:	CR	Fabricante:	MAGRA
Modelo:	2000	Ubicación:	Área de tosti3n
Funci3n:	Trillado del caf3		
Características generales:	Peso: 22 Kg Altura: 1330 mm Ancho: 400 mm Largo: 900 mm		
Características t3cnicas:	Cuenta con una capacidad de producci3n de 180 kg por hora, y es perfecta para una peque1a o mediana inversi3n de gran rentabilidad. Excelente pulido de la pel3cula apergaminada sin elevar la temperatura del grano. Motor: 1.5 HP (Voltaje 110-220) Tolva para expulsi3n de cisco y bandeja para descargue de caf3 verde. Construcci3n y estructura s3lida, duradera, cuenta con acabados en acero inoxidable, cromo y pintura electrost3tica.		
Características de funcionamiento:	Facilita y hace el trabajo m3s eficiente, pues una vez calibrado el paso de caf3 al compartimento de trilla y la compuerta de expulsi3n (Seg3n las caracter3sticas f3sicas de cada caf3) no requerir3 intervenci3n constante de los operarios. Novedoso sistema de compartimento de trilla aumenta la eficiencia de la m3quina.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que la m3quina enciende sin dificultad. Asegurar que las piezas est3n bien ajustadas. Verificar el libre flujo de material Ambiente de trabajo 3ptimo para minimizar riesgos de sobrecalentamiento.		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para 3ptimo funcionamiento y mayor vida 3til, se recomienda cada 12 meses el mantenimiento.		
Valor comercial:	\$4.650.000		

Fuente: Elaboraci3n propia.

Cuadro 4. Ficha técnica molino

Nombre:	MOLINO SEMI-INDUSTRIAL	Marca:	MAGRA
Código:	BUNN	Fabricante:	BUNN
Modelo:	G3 HD BLACK	Ubicación:	Área de tostión
Función:	Trillado del café		
Características generales:	Peso: 28.1 Kg Altura: 6910 mm Ancho: 188 mm Largo: 404 mm		
Características técnicas:	Voltaje: 120 V Watts: 1320 W Amperios: 11 A Capacidad: 30 Kg/h Tolva con capacidad para 3 libras (1.36 Kg) de café tostado en grano. La acción turbo atrae los granos de café a través de la cámara de molienda para incrementar su eficiencia. Molienda por libra: 30 segundos		
Características de funcionamiento:	El interruptor de bolsa detiene el motor cuando se quita la bolsa y evita molienda antes de que la bolsa esté en su lugar. Se puede seleccionar una amplia gama de granulometría con la perilla frontal de fácil operación. Su conveniente palanca de limpieza asegurar la evacuación completa de la cámara de molienda.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que no existen materiales peligrosos en la tolva Verificar que la máquina enciende sin dificultad. Asegurar que no existan cables descubiertos. Ambiente de trabajo óptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, se recomiendo cada 6 meses el mantenimiento.		
Valor comercial:	\$3.560.000		


Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Ficha técnica motor eléctrico

Nombre:	MOTOR ELÉCTRICO	Marca:	SIEMENS
Código:	002	Fabricante:	SIEMENS S.A
Modelo:	T0392	Ubicación:	Área de beneficio
Función:	PROPULSIÓN DESPULPADO		
Características generales:	Peso: 12 Kg Altura: 200 mm Ancho: 250 mm Largo: 350 mm		
Características técnicas:	MOTOR MONOFÁSICO DE 3/4 HP BAJA SIEMENS - Potencia: 3/4 HP - Baja velocidad - Uso general - Motor de arranque por capacitor 4 polos. - Tensión nominal: 127 V - Capacidad: 1740 RPM - Motor monofásico abierto a prueba de goteo. - Los motores se suministran con baleros de bolas con doble sello, lubricados de por vida. - Pintura a base de zinc para evitar corrosión por ambientes húmedos o agresivos.		
Características de funcionamiento:	Para aplicaciones que requieran arranque con carga, tales como: compresores de aire, compresores de refrigerante, bombas para mover líquidos, máquinas, herramientas.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que no haya presencia de humedad o líquidos en el circuito eléctrico Verificar el encendido del motor. Ambiente de trabajo óptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, se recomienda cada año		
Valor comercial:	\$350.000		


Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Ficha técnica báscula

Nombre:	Báscula	Marca:	Lexus
Código:	003	Fabricante:	Baxic
Modelo:	Baxic-060	Ubicación:	Zona de descargue
Función:	PESAJE DE PRODUCTO EN PROCESO		
Características generales:	Plato: 40x50cm Cambio entre kg y lb		
Características técnicas:	Cuerpo: Plato en acero inoxidable y cuerpo en ABS Alimentación: Baterías recargables o conexión 110 VAC Capacidad: 200 Kg Display: 6 dígitos, 2 cm altura (H), tipo LCD		
Características de funcionamiento:	La báscula será utilizada al momento de la recepción de materias primas para comprobar si llego o no llego la cantidad de fruta que se ordenó.		
Condiciones de seguridad:	La báscula debe ser usada en áreas libres de corrientes excesivas de aire, ambientes corrosivos, vibraciones, temperaturas excesivas o humedad extrema No operar la báscula en superficies desniveladas, cerca de ventanas o puertas abiertas que causen cambios bruscos de temperatura, cerca de ventiladores o elementos expuestos a campos electromagnéticos fuertes. A la toma eléctrica donde se conecta el indicador no deben conectarse otros de gran consumo como motores, refrigeradores, cortadoras, etc.		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Mantenerla fuera de lugares húmedos Evitar sobrecarga eléctrica No exceder la capacidad en 5 kg		
Valor comercial:	\$250.000		


Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Ficha técnica máquina guadañadora

Nombre:	MAQUINA GUADAÑADORA	Marca:	SHINDAIWA HIDROHERRAMIENTAS
Código:	005	Fabricante:	SHINDAIWA
Modelo:	B-45	Ubicación:	Depósito de herramientas
Función:	Desmalezado del cultivo		
Características generales:	Peso: 8.6 Kg Altura: 600 mm Ancho: 450 mm Largo: 1690 mm		
Características técnicas:	Motor dos tiempos Premium 41.5 cc con encendido electrónico de una pieza. Pistón de dos anillos. Motor, mango y arnés completamente anti vibratorio. Eje central de acero carbono que reduce la fatiga del usuario Caja de engranajes helicoidales de alta resistencia con extremos acanalados para una mejor transferencia. Tubo externo de aluminio de grado aeronáutico. Tipo de combustible: Gasolina		
Características de funcionamiento:	Se implementa en el proceso de limpieza de malezas en el cultivo, además por su robustez, ésta rígida máquina permite llevar a cabo el soqueo de café de una forma más eficiente. De igual manera, este aparato es imprescindible para el cuidado y mantenimiento general de la finca.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que la máquina enciende sin dificultad. Asegurar que las piezas estén bien ajustadas. Verificar el depósito de combustible. Ambiente de trabajo óptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, se recomienda cada 12 meses el mantenimiento.		
Valor comercial:	\$1.850.000		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Ficha técnica selladora

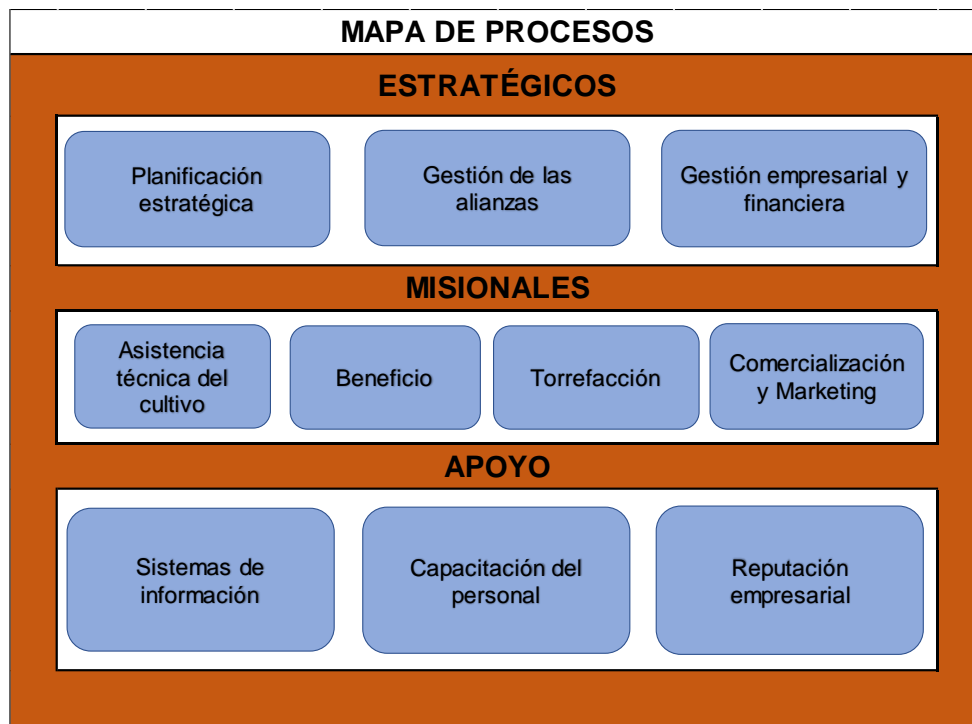
Nombre:	SELLADORA	Marca:	IMPULSER
Código:	KSF-450	Fabricante:	SEALER
Modelo:	2019	Ubicación:	Área de empaçado
Función:	Tostión del café		
Características generales:	Peso: 26 Kg Altura: 880 mm Ancho: 520 mm Largo: 550 mm		
Características técnicas:	Voltaje: 110 V Watts: 1250 W Capacidad de área: 450 mm Tiempo de sellado: 0.2-2 seg Time: 0-8 seg Temperatura Máx: 300°C Grosor Máx de sellado: 5 mm.		
Características de funcionamiento:	Se requiere realizar un precalentamiento para evitar que el proceso quede sin ajuste, luego de tener preparada la máquina se procede a sellar cada bolsa por separado y manualmente, luego de la adquirir práctica, la labor se vuelve muy rápida.		
Condiciones de seguridad:	Verificar que no existen materiales peligrosos cerca Verificar que la máquina caliente en un lapso inferior a los 30 segundos sin dificultad. Asegurar que no existan cables descubiertos. Ambiente de trabajo óptimo para minimizar riesgos		
Foto del equipo:			
Requerimientos de mantenimiento:	Requiere mantenimiento preventivo para óptimo funcionamiento y mayor vida útil, se recomienda cada 6 meses el mantenimiento.		
Valor comercial:	\$350.000		

Fuente: Elaboración propia.

5.7 ACTIVIDADES CLAVE

Los procesos misionales o actividades primarias se relacionan directamente con el producto ofrecido y dentro del marco legal se acogen todas las medidas reglamentarias para la conservación y cumplimiento de los requisitos asociados a cada proceso general. “La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional”⁴⁵. Como lo menciona esta norma, los procesos de la compañía deben ser vigilados, medidos y mejorados en la medida de lo posible y de acuerdo con los objetivos planteados. El mapa de procesos general de la compañía se detalla a continuación en la *Figura 18*:

Figura 27. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos mostrados representan la generalización de un conjunto de actividades que permiten obtener la gama de productos ofrecidos y que, por consiguiente, se interconectan entre sí para generar un sistema equilibrado y

⁴⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC ISO 9001. Bogotá D.C. El Instituto, 2015. p. 3.

eficiente. Estas actividades a su vez deben ser llevadas a cabo mediante un procedimiento documentado y que debe ser seguido al pie de la letra en su totalidad para lograr los resultados planificados con productividad y control.

Por otra parte, es determinante que los procesos misionales se ejecuten de forma concreta, eficaz y transparente, ya que estos son los elementos primordiales sobre los que se está ofreciendo el producto final al cliente, es decir que la confianza y el cumplimiento de todos los requisitos asociados a las partes pertinentes, se deben a estos procesos en mayor medida, mientras los estratégicos y de apoyo son concebidos como un poco más flexibles debido a la necesidad de la empresa de adaptarse y mantenerse en funcionamiento en un mercado tan inestable como el que se vive en el mundo de hoy. En este orden de ideas, los procesos exclusivamente operativos se detallan a continuación:

5.7.1 Asistencia técnica del cultivo. En esta parte de la empresa, se ejecutan todos aquellos procesos que aseguran las cosechas futuras en la finca y que se fundamentan en las Buenas Prácticas Agrícolas. En la *Figura 19* se muestra el proceso en detalle.

Cuadro 9. Proceso misional 1

ASISTENCIA TÉCNICA DEL CULTIVO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Proceso PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Requisitos de las personas	Realizar el establecimiento del cultivo	Cultivo en condiciones aptas para producción	Proceso de BENEFICIO Proceso GESTION EMPRESARIAL Y FINANCIERA
Proceso GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANCIERA	Materiales, equipos y utensilios requeridos	Manejar el cultivo de forma integral	Instalaciones apropiadas y en cumplimiento para el proceso	
Proceso GESTIÓN DE LAS ALIANZAS	Protocolos legales y reglamentarios para la actividad	Fertilizar los suelos	Café rojo con las características requeridas	
Proceso GESTION EMPRESARIAL Y FINANCIERA	Productos fitosanitarios pertinentes	Almacenar y manejar los productos fitosanitarios	Documentación relacionada	
Proveedores de insumos agrícolas	Políticas, lineamientos y conocimientos organizacionales	Recolectar la cereza del café		

Fuente: Elaboración propia.

Las buenas prácticas agrícolas buscan el cuidado del medio ambiente, el bienestar animal, la seguridad de las personas y la inocuidad alimentaria. En la siguiente figura se muestra las prácticas de producción en las cuales se debe aplicar las BPA:

Figura 28. Buenas prácticas agrícolas



Fuente: CENICAFÉ. Las buenas prácticas agrícolas en el café.

La implementación de estas prácticas produce cambios en los procesos tradicionales, también en actividades como las Ventas, Servicios y comercialización con el fin de disminuir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia ecológica.

5.7.2 Beneficio del café. Este proceso consiste en un conjunto de operaciones para transformar los frutos maduros de café, en café pergamino de alta calidad física y en taza. Inicia con la recolección del grano para después ser despulpado y fermentado. A continuación, se procede a su lavado si es café suave o directamente al secado para, finalmente recogerse en sacos y estar disponible para el siguiente proceso. En el *Cuadro 10* se muestra el proceso documentado para el beneficio:

Cuadro 10. Proceso misional 2

BENEFICIO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Proceso PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Café rojo recién recolectado	Realizar el despulpado del grano	Café pergamino seco	Asociación CADEFIHUILA
Proceso GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANCIERA	Materiales, equipos y utensilios requeridos	Coadyuvar a la fermentación	Condiciones requeridas para cada lote de café	Proceso TORREFACCIÓN
Proveedores de Materiales de Soporte	Especificaciones técnicas sobre el lote a procesar	Realizar el lavado del café	Documentos y registros respectivos al lote	Proceso GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANCIERA
Finca La Montaña	Recurso hídrico	Realizar el secado respectivo	Listas de chequeo del cumplimiento de las BPA	
Proceso GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANCIERA	Políticas, lineamientos y conocimientos organizacionales	Almacenar y Transportar el café pergamino		

Fuente: Elaboración propia.

El factor de rendimiento es un indicador clave dentro del proceso de beneficio, ya que permite identificar la calidad del café en estado pergamino, representando la proporción de café excelso por volumen disponible. Es necesario llevar un seguimiento y control de cada actividad para finalmente obtener un factor de rendimiento aceptable:

$$FR = \frac{N \text{ gr} * 70 \text{ Kg}}{\alpha \text{ gr}}$$

N = peso de la muestra tomada de cada lote (generalmente 250 gr)

α = peso del café excelso obtenido

El factor de rendimiento es la cantidad de café pergamino seco que se necesita para obtener un saco de 70 Kg de café excelso. Un buen factor se obtiene desde el cultivo, recolección, beneficio y secado del café, por tanto, es importante el cuidado, seguimiento y control de estos procesos.

5.7.3 Torrefacción. Este proceso permite transformar el café hasta el producto terminado, por lo que es de vital importancia gestionar este proceso con los más altos estándares de calidad, pues el café es delicado en cuanto a los sabores y aromas externos que se pueden adherir al producto si no se realiza de la forma correcta. Por consiguiente, se tiene el respectivo proceso en el *Cuadro 11*:

Cuadro 11. Proceso misional 3

TORREFACCIÓN				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Proceso de BENEFICIO	Café pergamino seco	Trillar el grano	Producto terminado	Clientes directos
Proveedores de Materiales de Soporte	Protocolos de manejo de planta	Verificar los requisitos y	Documentos y soporte de la tostión	Proceso de COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING
Finca la Montaña	Maquinaria y equipos de planta	Realizar la tostión del café		
Entidades gubernamentales y de reglamentación	Políticas, lineamientos y conocimientos organizacionales	Realizar la molienda y empaque		
	Certificado INVIMA	Verificación de la calidad y cumplimiento de		

Fuente: Elaboración propia.

Inicia con el trillado del café pergamino para luego llevar a cabo la tostión del café. Después se pasa al molido y empaçado, donde finalmente se almacena en el inventario de producto terminado. La entrada principal de este proceso es el café pergamino Producido en la finca La Montaña y el producido en las fincas vinculadas que cumplan con los requisitos de calidad exigidos por la empresa.

En la trilla se evidencia una merma del 20% del peso y en la tostión, dependiendo del grado puede disminuir entre 20% a 23% del peso inicial. Es por esto que este proceso de forma global presenta una disminución total aproximada del 36% del volumen.

5.7.4 Comercialización y marketing. Este es el proceso con mayor número de actividades, pues involucra la logística necesaria para hacer llegar el producto al cliente y a su vez la recopilación de información valiosa para la compañía, tanto del cliente mismo como del mercado en donde se está operando. De igual forma, como se ha venido mostrando, el *Cuadro 12* brinda la información correspondiente:

Cuadro 12. Proceso misional 4

COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Proceso PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Investigación de mercados	Determinar y priorizar las relaciones	Plan de marketing	Nichos de mercado
	Objetivos de consolidación y fidelidad	Diseñar los planes de mercadeo	Clientes satisfechos	
Proceso GESTIÓN DE ALIANZAS	Planificación de Marketing	Evaluar desempeños y analizar alternativas	Documentación y soporte de ventas	Grupos focales en el extranjero
		Implementar estrategias de mercado		
		Verificar indicadores de la gestión comercial		

Fuente: Elaboración propia.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y⁴⁶. Afirman que las actividades clave son las acciones más importantes para tener éxito en el modelo de negocios. Es importante tener en cuenta las actividades clave que requieren la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes. Estos procesos se llevarán a cabo mediante un manual de procesos, respetando los recursos naturales y haciendo uso eficiente de los mismos. Este proceso está ligado a las estrategias de marketing que se evalúen en la compañía, por lo que su flexibilidad permitirá obtener beneficios económicos futuros y ventajas competitivas en el sector. Para dar alcance a la comprensión de los procesos operativos anteriormente representados es necesario contar con la evidencia que dan soporte a los mismos,

⁴⁶ OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Op. cit., p 36.

por lo tanto, es relevante que se mantengan en cada proceso los siguientes documentos:

Figura 29. Documentación en procesos



Fuente: Elaboración propia.

5.8 ASOCIACIONES CLAVE

Toda empresa necesita desarrollar asociaciones con el fin de funcionar correctamente, por lo que Gustamax no es la excepción. En consecuencia, los socios clave definidos son:

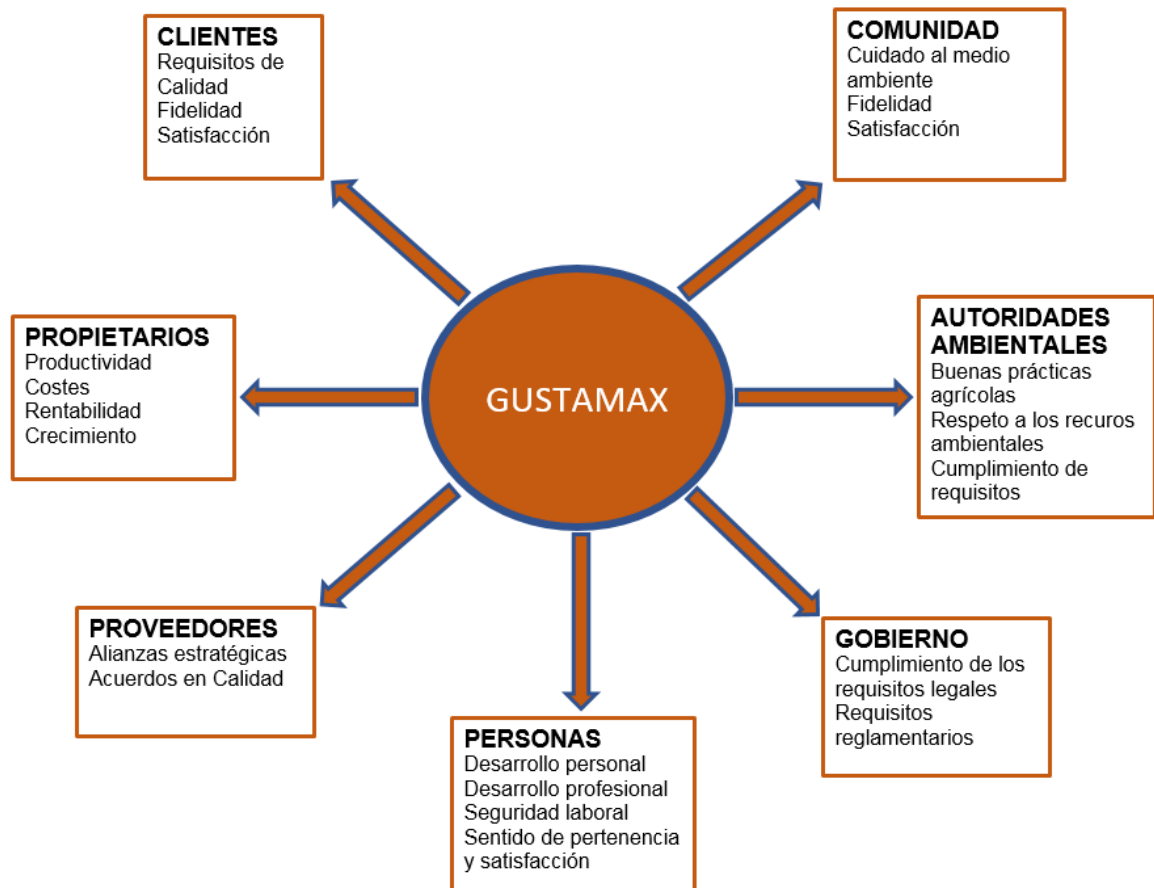
- Proveedores de insumos agrícolas
- Federación de Cafeteros Huila
- Proveedores de empaques
- Invima
- Socios Cafeteros
- Entidades certificadoras (Cooperativas)
- Prescriptores

Para esto es necesario definir los intereses de cada parte interesada, ya que es responsabilidad del área de Gestión de las Alianzas llevar a cabo los planes para la conservación y mejoramiento de la relación con los socios y así, generar valor de forma conjunta y equitativa.

5.8.1 Partes interesadas. Son aquellas que influyen directamente en la sostenibilidad de la organización mediante el cumplimiento apropiado de sus necesidades y especificaciones. Para la empresa GUSTAMAX, se definen en primer nivel los clientes directos que adquieren las diferentes presentaciones del producto

en los mercados locales, luego se tienen las cooperativas y clientes afines a este mecanismo de comercialización o, en su defecto a la FNC. La empresa en sí misma tiene el interés particular de gestionar los procesos necesarios para suplir los requisitos acordados y obtener sostenibilidad económica en los procesos financieros que aborde. En síntesis, se puede observar la información en la siguiente *Figura 20* y además de forma detallada se puede encontrar para cada parte interesada su requisito y característico en el *Cuadro 13*.

Figura 30. Partes interesadas de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. Requisitos de las partes interesadas

Parte interesada	Requisito	Característica
CLIENTES	Producir bienes y servicios de calidad, sustentables y con buenas prácticas agrícolas.	Implementación de un sistema de gestión de calidad para garantizar la excelencia del producto.
PROPIETARIOS	Evidenciar resultados en cuanto a la productividad de la empresa e incrementar su valor en el tiempo	Dar evidencia de las utilidades y los costos asociados a la operación de la compañía.
PROVEEDORES	Cumplir los requerimientos vinculados a la pertenencia de dichas asociaciones	Implementar las acciones asignadas para mantener la integración a estas entidades corporativas
PERSONAS	Cumplimiento de los requisitos laborales o establecidos con anterioridad entre empresa y empleado	Disponer de un sistema de seguridad y salud en el trabajo o, en su defecto hacer cumplir lo estipulado en el contrato
GOBIERNO	Cumplimiento de requisitos legales y pago de impuestos	Apegarse a lo estipulado en las leyes y decretos en materia de producción y comercialización de café
AUTORIDAD AMBIENTAL	Cumplimiento de requisitos reglamentarios respectivos	Disponer de un plan ambiental para incorporar los requisitos propios de cada autoridad o ente certificador
SOCIEDAD	No contaminar los recursos prestados medioambientales y tener una disposición eficiente de los mismos	Dar evidencia de los procesos limpios que se llevan a cabo a nivel interno

Fuente: Elaboración propia.

5.9 ESTRUCTURA DE COSTES

Mediante este análisis se busca determinar la viabilidad del modelo de negocio propuesto ya que sin esto es difícil conseguir financiación, o que no sea atractivo para los inversionistas y a la vez el riesgo de perder los recursos financieros para llevar a cabo el modelo de negocio. Las ventas diarias esperadas se calculan para 360 días al año, es decir 30 días laborables al mes, además teniendo en cuenta la participación en las ventas se muestra el volumen respectivo para cada presentación. La inversión inicial en maquinaria es de \$18' 340.000 la cual se puede financiar con un préstamo bancario o bien con recursos propios si así se dispone. En este caso se asume la inversión con recursos propios previamente informado por su propietario.

Cuadro 14. Inversión en maquinaria

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Vida útil	Depreciación anual
MAQUINA DESPULPADOR	\$ 1.600.000	1	\$ 1.600.000	10	\$ 160.000,00
MOTOR ELÉCTRICO	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10	\$ 35.000,00
MÁQUINA TOSTADORA	\$ 5.500.000	1	\$ 5.500.000	10	\$ 550.000,00
BASCULA	\$ 250.000	1	\$ 250.000	10	\$ 25.000,00
BOMBA FERTILIZANTE	\$ 230.000	1	\$ 230.000	10	\$ 23.000,00
MAQUINA GUADAÑADORA	\$ 1.850.000	1	\$ 1.850.000	10	\$ 185.000,00
TRILLADORA	\$ 4.650.000	1	\$ 4.650.000	10	\$ 465.000,00
MOLINO SEMI-INDUSTRIAL	\$ 3.560.000	1	\$ 3.560.000	10	\$ 356.000,00
MAQUINA SELLADORA	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10	\$ 35.000,00
TOTAL	\$ 18.340.000		\$ 18.340.000		\$ 1.834.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se estiman las ventas a partir de la capacidad de cosecha anual de 28.000 Kg, donde al transformarse en producto terminado (85% de merma) quedan 4.200 Kg aproximadamente, repartidos en las siguientes presentaciones mostradas en el cuadro 15:

Cuadro 15. Ventas esperadas

Línea de producto	Natural		Honey Rojo		Honey Amarillo		Honey Negro		Tradicional	
	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr
Gramaje de presentaciones	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr	250 gr	500 gr
Participación en las ventas	8%	12%	8%	12%	8%	12%	8%	12%	8%	12%
Ventas anuales	1344	1008	1344	1008	1344	1008	1344	1008	1344	1008
Ventas mes	112	84	112	84	112	84	112	84	112	84

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera estiman los costos unitarios de las 2 presentaciones como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Costo unitario proyectado

Año	1	2	3	4	5
Peso (Gr)	Cto/ und	Cto/ und	Cto/ und	Cto/ und	Cto/ und
250	7243.75	7605.94	7986.23	8385.55	8804.82
500	14487.50	15211.88	15972.47	16771.09	17609.65

Fuente: Elaboración propia.

La información correspondiente a los salarios de nómina se muestra a continuación en la tabla 27

Tabla 27. Salario anual

Cargo	Cantidad	Salario básico anual	Prestaciones	Salario total anual
Gerente general	1	\$ 24.000.000	\$ 5.240.000	\$ 29.240.000
Jefe de operaciones	1	\$ 19.120.000	\$ 4.200.000	\$ 23.320.000
Jefe de mercadeo	1	\$ 19.120.000	\$ 4.200.000	\$ 23.320.000
Personal de apoyo	2	\$ 26.400.000	\$ 5.200.000	\$ 31.600.000
Total	5	\$ 88.640.000	\$ 18.840.000	\$ 107.480.000

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, la afiliación a la compañía permite la compra de cafés orgánicos en pergamino a sus asociados, por lo que al transformarse se evidencia una merma del 36%. Esto permite incrementar el volumen de ventas final, sin embargo, el estudio de rentabilidad se llevará a cabo únicamente con la producción propia. Dado que la principal fuente de ingresos está dada por las unidades vendidas, se proyectan para los próximos 5 años, con un con un valor creciente de ventas y se establece un incremento en el valor del precio a partir del 3 año de operación, esto debido a la anticipación diversos factores económicos.

Cuadro 17. Proyección de ventas

AÑO	CANTIDAD UNIDADES	\$/UND	VALOR TOTAL	
1	250 gr	6720	13000	\$ 87.360.000
	500 gr	5040	20000	\$ 100.800.000
				\$ 188.160.000
2	250 gr	7056	13000	\$ 91.728.000
	500 gr	5040	20000	\$ 100.800.000
				\$ 192.528.000
3	250 gr	7401	15000	\$ 111.015.000
	500 gr	5040	23000	\$ 115.920.000
				\$ 226.935.000
4	250 gr	7771	15000	\$ 116.565.000
	500 gr	5040	23000	\$ 115.920.000
				\$ 232.485.000
5	250 gr	8159	15000	\$ 122.385.000
	500 gr	5040	23000	\$ 115.920.000
				\$ 238.305.000
				1.078.413.000

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del presupuesto de nómina se proyecta un incremento salarial de un 3% anual, de igual manera se calculan las prestaciones y aportes según lo establecido. El costo total se tiene a continuación.

Tabla 28. Proyección de nómina

Año	SALARIO BASICO AÑO M.O.	PRESTACIONES	COSTO TOTAL
1	\$ 88.640.000	\$ 18.840.000	\$ 107.480.000
2	\$ 91.299.200	\$ 19.405.200	\$ 110.704.400
3	\$ 94.038.176	\$ 19.987.356	\$ 114.025.532
4	\$ 96.859.321	\$ 20.586.977	\$ 117.446.298
5	\$ 99.765.101	\$ 21.204.586	\$ 120.969.687

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos y los costos variables se proyectaron con un incremento de un 5% esto con el fin de incluir la inflación e incrementos en los costos. El detalle de los costos fijos y variables se refleja en las tablas 29 y 30 respectivamente.

Tabla 29. Costos fijos

AÑO	1	2	3	4	5
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 14.400.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 16.669.800	\$ 17.503.290
PUBLICIDAD	\$ 2.400.000	\$ 2.520.000	\$ 2.646.000	\$ 2.778.300	\$ 2.917.200
ALQUILER O ARRIENDOS	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.800
IMPUESTOS Y SEGUROS	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.390.000	\$ 1.460.000
TOTAL	\$ 21.600.000	\$ 22.680.000	\$ 23.814.000	\$ 25.005.550	\$ 26.256.290

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Costos variables

Año	1	2	3	4	5
Materia prima e insumos	\$ 25.495.000	\$ 26.769.750	\$ 28.108.238	\$ 29.513.649	\$ 30.989.332
Empaques	\$ 7.140.000	\$ 7.497.000	\$ 7.871.850	\$ 8.265.443	\$ 8.678.715
Etiquetas	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203	\$ 510.513
Comisiones de agentes comerciales	\$ 1.334.000	\$ 1.400.700	\$ 1.470.735	\$ 1.544.272	\$ 1.621.485
Logística de envíos	\$ 650.000	\$ 682.500	\$ 716.625	\$ 752.456	\$ 790.079
Total	\$ 35.039.000	\$ 36.790.950	\$ 38.630.498	\$ 40.562.022	\$ 42.590.123

Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas se consolida la información detallada anteriormente en el flujo de caja proyectado a 5 años como se muestra a continuación en la *Tabla 31*:

Tabla 31. Flujo de caja proyectado

PERIODO (AÑO)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		\$ 188.160.000,00	\$ 192.528.000,00	\$ 226.935.000,00	\$ 232.485.000,00	\$ 238.305.000,00
PRESTAMOS						
TOTAL INGRESOS		188,160,000	\$ 192.528.000,00	\$ 226.935.000,00	\$ 232.485.000,00	\$ 238.305.000,00
EGRESOS						
<i>COSTOS FIJOS</i>						
MANO DE OBRA		\$ 88.640.000,00	\$ 91.299.200,00	\$ 94.038.176,00	\$ 96.859.321,00	\$ 99.765.101,00
ARRENDAMIENTO	\$ (300.000)	\$ 3.600.000,00	\$ 3.780.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 4.167.450,00	\$ 4.375.800,00
SERVICIOS PUBLICOS	\$ (1.200.000)	\$ 14.400.000,00	\$ 15.120.000,00	\$ 15.876.000,00	\$ 16.669.800,00	\$ 17.503.290,00
PUBLICIDAD	\$ (200.000)	\$ 2.400.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 2.646.000,00	\$ 2.778.300	\$ 2.917.200,00
SEGUROS Y ADMON	\$ (100.000)	\$ 1.200.000,00	\$ 1.260.000,00	\$ 1.323.000,00	\$ 1.390.000,00	\$ 1.460.000,00
<i>COSTOS VARIABLES</i>						
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS		\$ 25.495.000,00	\$ 26.769.750,00	\$ 28.108.238,00	\$ 29.513.649,00	\$ 30.989.332,00
EMPAQUES		\$ 7.140.000,00	\$ 7.497.000,00	\$ 7.871.850,00	\$ 8.265.443,00	\$ 8.678.715,00
ETIQUETAS		\$ 420.000,00	\$ 441.000,00	\$ 463.050,00	\$ 486.203,00	\$ 510.513,00
COMISIONES COMERCIALES		\$ 1.334.000,00	\$ 1.400.700,00	\$ 1.470.735,00	\$ 1.544.272,00	\$ 1.621.485,00
LOGISTICA DE ENVIOS		\$ 650.000,00	\$ 682.500,00	\$ 716.625,00	\$ 752.456,00	\$ 790.079,00
CAPACITACION	\$ (50.000)	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ (18.340.000)	-	-	-	-	-
TOTAL	\$ (20.190.000)	\$ 145.779.000,00	\$ 151.270.150,00	\$ 156.982.674,00	\$ 162.926.893,00	\$ 169.111.514,00
UTILIDAD BRUTA		\$ 42.381.000,00	\$ 41.257.850,00	\$ 69.952.326,00	\$ 69.558.107,00	\$ 69.193.486,00
IMPUESTOS(30%)		\$ 12.714.300,00	\$ 12.377.355,00	\$ 20.985.697,80	\$ 20.867.432,10	\$ 20.758.045,80
DEPRECIACION		\$ 1.834.000,00	\$ 1.834.000,00	\$ 1.834.000,00	\$ 1.834.000,00	\$ 1.834.000,00
TOTAL FLUJO DE CAJA	\$ (20.190.000)	\$ 27.832.700,00	\$ 27.046.495,00	\$ 47.132.628,20	\$ 46.856.674,90	\$ 46.601.440,20

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los flujos de caja proyectados son positivos y crecientes debido al incremento establecido como meta para cada año de un 5% en la producción y al incremento en el precio desde el tercer año de operación de la empresa. De igual manera se observa que en el primer año de operación se recupera la inversión realizada.

Se procede a calcular el VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) con el flujo de caja obtenido, este se calcula con una tasa de descuento del 20%, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32. Indicadores financieros










INDICADORES	
VPN (VALOR PRESENTE NETO)	\$ 90.386.881,10
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	150%

Fuente: Elaboración propia.

El VPN muestra un valor de \$ \$ 90.386.881,10, este indica que la inversión realizada genera una rentabilidad mayor al 20 % (Tasa de Descuento), por lo consiguiente un aumento en el patrimonio del inversionista.

De igual manera se obtiene una TIR de 150%, lo que permite observar que el negocio tiene solidez financiera.

Figura 31. Lienzo Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos agrícolas • Federación de Cafeteros Huila • Proveedores de empaques • Invima • Socios Cafeteros • Entidades certificadoras (Cooperativas) • Prescriptores 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica del cultivo • Beneficio • Torrefacción • Comercialización y Marketing <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Fondo de solvencia • Tecnologías de información • Equipos y Maquinaria • Herramientas y utensilios • Infraestructura 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversas gamas de producto de excelente calidad • Bienestar social • Trazabilidad operativa • Precio Competitivo • Responsabilidad ambiental. 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculo de fraternidad • Recompensa a la fidelidad. • Compromiso profesional • Objetivos compartidos • Comunicación bidireccional • Transparencia y evidencia. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Facebook • Instagram • Vía telefónica • Correo electrónico • Tienda digital • Almacenes de cadena • Supermercados 	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres con un rango de edad entre 20 y 44 años • Ingresos medios altos en estratos 4 y 5. • Población objetivo-segmentada: 54.218 individuos
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos orgánicos • Mano de obra • Adquisición de maquinaria • Empaques • Costos de envío • Costos de Marketing • Costos de transformación • Mantenimiento plataforma digital • Impuestos 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas de café molido. • Afiliación a la empresa de terceros. • Venta de artículos complementarios. • Contratos de abastecimiento en los canales de distribución • Servicio de Transformación de café a terceros 		

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

- Se representó la situación actual del cultivo de café en la finca La Montaña del municipio de Elías Huila, mediante la caracterización por procesos según la ISO 9001, así como la aplicación de la herramienta Cadena de Valor de Michael Porter para su representación.
- Se evaluaron los impactos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos de la propuesta de valor definida, para generar beneficios a las partes interesadas respectivas.
- Se definió la propuesta de valor implementando el método analítico jerárquico (AHP) con los cuales se pretenden obtener mayores beneficios.
- Se realizó un minucioso análisis externo e interno para poder abordar los factores preliminares a la articulación del modelo, teniendo en cuenta la matriz DOFA, capacidades de producción y el personal requerido para minimizar los riesgos en la operación de la empresa.
- Se diagnosticó mediante la investigación de mercado, la demanda de la propuesta de valor (54.218 individuos), junto con los segmentos obtenidos en este proceso para la inmersión póstuma en el mercado.
- Se definieron los recursos necesarios para que se ejecute la operación óptima del negocio, junto con su fuente de ingresos y estructura de costes.
- Se establecieron las estrategias con las que la compañía puede hacer frente a los requerimientos e inestabilidad del mercado.
- Se determina una inversión de \$ 20.190.000 para la compra de maquinaria y equipo, así como costos fijos inherentes a la operación del negocio. La cual es asumida por sus propietarios en un 100%.
- Se obtiene un VPN de \$ \$ 90.386.881,10 y una TIR de 150% lo que determina la viabilidad del proyecto, aumentando la rentabilidad de la Finca La Montaña.

7. REFERENCIAS

AMIT Raphael y ZOTT Christoph. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. [En línea]. Madrid: Universia Business Review, 2009. p.110.

Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>

ÁNGEL Beatriz. El concepto de innovación. [En línea]. Madrid: Revistas Ceipa, 2010.

Disponible en <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>

BBC NEWS. Café en Colombia: por qué es importado y de baja calidad el que se toma en el país cafetero por excelencia. [En línea]. Disponible en

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51622198>

CAFÉ DE COLOMBIA. Cómo llegó el café a Colombia. [En línea]. Disponible en

<https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>

CAFÉ DE COLOMBIA. Historia del café. [En línea]. Disponible en

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/

CAFÉ DE HUILA. Comité de cafeteros del Huila. [En línea]. Disponible en

<https://huila.federaciondecafeteros.org/cafe-de-cauca/>

CENICAFÉ. Quiénes somos. [En línea]. Disponible en

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

CIGÜENZA RIAÑO Nohelia. Huila es el departamento líder cafetero con 16% del área cultivada. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. p.1. Disponible en

<https://www.larepublica.co/especiales/ruta-del-cafe/huila-es-el-departamento-lider-cafetero-con-16-del-area-cultivada-2840686>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.

Boletín Técnico Encuesta Nacional Agropecuaria. Bogotá D.C.30 enero 2019

DOMINGO Enrique. Definición de Marketing según. [En línea]. Madrid: Empresa Actual,

2012. Disponible en <https://www.empresaactual.com/cual-es-la-definicion-de-marketing-segun-12-profesionales/>

EAE BUSINESS SCHOOL. Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas.

[En línea]. Disponible en <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comité departamental de cafeteros del huila, 2008. [En línea]. Disponible en <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Huila4.pdf>

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2018. [En línea] Disponible en https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Producción de café de Colombia cerró el 2019 en 14,8 millones de sacos. [En línea]. Disponible en <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cerro-el-2019-en-148-millones-de-sacos/>

GOBERNACIÓN DEL HUILA. Avanza proceso de renovación y reconversión de la caficultura huilense. [En línea]. Disponible en <https://www.huila.gov.co/publicaciones/8384/avanza-proceso-de-renovacion-y-reconversion-de-la-caficultura-huilense/>

GÓMEZ POSADA Susana. Guía de certificación de café. Costes, beneficios y primeros pasos. [En línea]. Quecafe, 1 abril 2019. Disponible en <https://quecafe.info/certificacion-de-cafe-que-significa-el-sello-que-lleva-tu-cafe/>

INFORME DEL GERENTE AL 87 CONGRESO NACIONAL DE CAFETEROS. Colombia lidera producción de café suave en el mundo. Bogotá D.C. 3 diciembre 2019

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. El Instituto, 2015.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC ISO 9001. Bogotá D.C. El Instituto, 2015.

LA NACIÓN. Huila, eje del nuevo mapa cafetero colombiano. [En línea]. Disponible en <https://www.lanacion.com.co/huila-eje-del-nuevo-mapa-cafetero-colombiano/>

MOLIDO Y SERVIDO. Sellos y certificaciones para café. [En línea]. Disponible en <https://www.molidoyservido.com/sellos-y-certificaciones-para-cafe/>

NIELSEN. Día internacional del café. [En línea]. Disponible en <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2017/Dia-internacional-del-cafe.html>

OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, TUCCI Christopher. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. [En línea]. Laussane: Communications of the Association for Information Systems, 2005

OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves. Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios y revolucionarios. Barcelona: Centro Libros PAPP, 2011.

PORTER Michael. La cadena de valor de Michael Porter. [En línea]. Bogotá: Web y Empresas, 2020. Disponible en <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.

PROCOLOMBIA. El abc para exportar desde el Huila para el mundo (13 agosto 2019). [En línea]. Disponible en <https://procolombia.co/>

SUIN JURISCOL. Decreto 1165 de 2019. [En línea]. Disponible en <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>

THOMPSON. Iván. Definición de Mercado. [En línea]. Disponible en <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

WESTREICHER Guillermo. Estrategia. [En línea]. España: Economipedia, 2020. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>.

WIKIPEDIA. Elías (Huila). [En línea]. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/El%C3%ADas_\(Huila\)](https://es.wikipedia.org/wiki/El%C3%ADas_(Huila))

Anexo A. Cuestiones internas y externas

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
D-01	Poca experiencia en los procesos de transformación.	Variabilidad en los resultados previstos en los objetivos de calidad.	Gestionar la medición de desempeño de forma periódica y eficiente.	Director de calidad
D-02	Déficit de información en el proceso de comercialización.	Desequilibrio entre el volumen producido y el demandado.	Implementar un plan para la gestión de sistemas de información interno.	Director TI
D-03	Falta de medición del desempeño actual de la finca.	Efecto directo en la toma de decisiones basada en la evidencia.	Crear una base de datos para los procesos de la organización.	Director TI
D-04	Utensilios y equipos con niveles bajos de tecnología.	Capacidad de respuesta limitada.	Presupuestar y analizar alternativas de inversión mediante estrategias.	Alta Dirección
D-05	Falta de implementación de políticas claras de operación.	Falta de comunicación hacia los empleados.	Crear campañas de capacitación y fomentación de políticas.	Alta Dirección
D-06	Comunicación deficiente hacia las personas involucradas.	Falta de comunicación hacia los empleados.	Crear campañas de capacitación y fomentación objetivos de calidad.	Alta Dirección
F-01	La finca se encuentra registrada en el sistema de información cafetero (SICA).	Impacto positivo en la trazabilidad del extensionista de la FNC	Programar visitas para la verificación y cumplimiento de los requisitos.	Alta Dirección

F-02	Acompañamiento integral por parte de la FNC.	Impacto positivo en el crecimiento de la compañía en todas sus facetas.	Mantener las relaciones y la asistencia a los eventos realizados por la FNA.	Alta Dirección
F-03	Características propias de café especial en el producto.	Impacto positivo en la reputación y confianza en el cliente.	Mantener las acciones de calidad y las buenas prácticas agrícolas.	Director de calidad
F-04	Experiencia en los procesos de producción con buenas prácticas agrícolas.	Alta productividad en los procesos del cultivo.	Mantener las acciones de calidad y las buenas prácticas agrícolas.	Director de calidad
F-05	Localización estratégica que favorece las condiciones óptimas para el cultivo de café.	Consecución de las condiciones óptimas para obtener un café de alta calidad.	Investigar y asociar los elementos requeridos para la gestión adecuada del cultivo en condición propia.	Alta Dirección
F-06	Personal comprometido con el medio ambiente y sus recursos.	Respeto a los valores que la empresa pretende incentivar en el personal.	Mantener las capacitaciones y actividades para conservar este cuidado.	Alta Dirección
A-01	Altos volúmenes de producción en la región.	Dificultad para adquirir una cuota de mercado estable y rentable.	Análisis de mercado e innovación de productos.	Alta Dirección
A-02	Variabilidad en los precios establecidos a	Pérdida de utilidad para la compañía	Adaptación y flexibilidad de las	Alta Dirección

	nivel nacional de este commodity.		operaciones comerciales.	
A-03	Condiciones inapropiadas para la determinación de acuerdos comerciales.	Dificultad para la consolidación de relaciones estables y simbióticas.	Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.	Alta Dirección
A-04-05	Crisis económica o volatilidad en el poder adquisitivo de la moneda.	Pérdida de rentabilidad en los mercados locales	Buscar nuevas alternativas para la inmersión en mercados extranjeros cumpliendo los requisitos legales.	Alta Dirección
A-06	Posibles fenómenos climáticos que afecten directamente los procesos productivos de la finca.	Pérdida de las cosechas o bajos volúmenes de producción	Determinar las acciones preventivas que aseguren la sostenibilidad de la empresa a través de Asociaciones y la FNC	Alta Dirección
O-01	Café regional con Denominación de Origen (PROCOLOMBIA).	Buena reputación en la marca al obtener los sellos respectivos	Mantener estrategias que busquen la obtención de los sellos por parte de la FNC	Director de calidad
O-02	Potenciales mercados en nichos específicos.	Posibilidad de incrementar los clientes	Realizar encuestas para determinar posibles clientes y estructurar	Gerente de mercadeo

			planes de cobertura	
O-03	Vinculación a la Federación Nacional de Cafeteros para el establecimiento de acuerdos y/o contratos.	Posibles nuevos contratos para el crecimiento de la empresa en diversos procesos	Realizar la documentación requerida para el aprovechamiento de estas oportunidades de innovación	Gerente de mercadeo
O-04	Segmentación estratégica de mercados para la diversificación de productos.	Consecución directa de clientes analizados en la segmentación	Gestionar las relaciones de una manera óptima para conectarse con las partes interesadas respectivas	Gerente de mercadeo