



Universidad **Mariana**

Plan de negocios para una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San
Lorenzo Nariño

David Fernando Gómez Estrella
William Duván Guerra Tonguino

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto
2024

Plan de negocios para una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San
Lorenzo Nariño

David Fernando Gómez Estrella
William Duván Guerra Tonguino

Informe de investigación para optar al título de: Contador Público

Mg. Ana Cristina Argoti Chamorro
Asesora

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos permitido culminar la carrera de contaduría pública, de igual manera a la profesora Cristina Argoti quien fue nuestra asesora y estuvo a nuestra disposición brindándonos su conocimiento y a la Universidad Mariana por permitirnos formar parte de esta comunidad.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi mamá Lucy Estrella, a mi Papá William Gomez y a mis hermanos Juan Pablo y Gabriela, los amo mucho, aunque no se los diga muy seguido, también quiero dedicárselo a mis abuelos y tíos, gracias por todo el amor y apoyo incondicional que siempre me han brindado.

Se termina esta bonita etapa de mi vida, pero sé que con la ayuda de Dios y la de ustedes poder seguir cosechando muchos más éxitos. Gracias a ustedes por ser mi motor e inspiración para querer ser cada día un mejor profesional, pero sobre todo una gran persona.

David Fernando Gómez Estrella

Dedicatoria

El presente trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño.

A Dios por darme la vida y la salud para poder culminar este proyecto.

Con mucho cariño y agradecimiento a mi padre William y a mi madre Sandra quienes nunca me han dejado solo y han estado en los momentos buenos y malos, me han enseñado a darle frente a los infortunios sin perder nunca la dignidad, ni decaer en el intento, he aprendido que para cumplir metas es necesario ser muy valiente ya que en el camino hacia ella llegan obstáculos que solo los valientes y las personas que de verdad están dispuestas por cumplir sus sueños pueden superar.

Para mis abuelos quienes siempre han estado presentes en este proceso, apoyándome con su sabiduría y forjando en mí una persona con valores, principios y con una mente valiente para afrontar cada situación que se pudiese presentar.

Para mi tía Magaly que de alguna manera siempre estuvo pendiente en mi proceso académico brindándome los mejores consejos y dándome una voz de aliento en los momentos que creía desfallecer.

William Duván Guerra Tonguino

Contenido

Introducción	14
1. Resumen del Proyecto	16
1.1. Concepto de negocio	16
1.1.1. En qué consiste el negocio	16
1.2. Identificación de bienes y servicios	16
1.3. Análisis del sector y situacional	17
1.4. Objetivos	22
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.2. Objetivos específicos.....	22
1.5. Metodología	23
1.5.1. Población y muestra	23
1.5.1.1 Población.....	23
1.5.1.2 Muestra.....	24
1.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	25
2. Presentación de resultados	27
2.1. Estudio de mercado	27
2.1.1. Característica del servicio	27
2.1.2. Análisis de la demanda.....	27
2.1.2.1 Identificación de características de la demanda	27
2.1.3. Cálculo y proyección de la demanda.....	45
2.1.4. Análisis de la oferta.....	47
2.1.4.1 Identificación de características de la oferta	48
2.1.5. Determinación del mercado insatisfecho	50
2.1.6. Sistema de fijación de precios	50
2.1.7. Sistemas de comercialización.....	51
2.1.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo	52
2.2. Plan de operaciones	52
2.2.1. Ficha técnica del producto.....	52
2.2.2. Localización e identificación de tamaño del negocio	53

2.2.3. Descripción de procesos.....	55
2.2.4. Distribución física e ingeniería del proyecto.....	57
2.2.5. Necesidades y requerimientos.....	60
2.3. Aspectos organizacionales.....	66
2.3.1. Direccionamiento estratégico.....	66
2.3.1.1 Misión.....	66
2.3.1.2 Visión.....	66
2.3.1.3 Valores organizacionales.....	66
2.3.2. Estructura organizacional.....	67
2.3.3. Descripción de manuales.....	67
2.3.4. Descripción de procedimientos.....	73
2.4. Reglamentos.....	75
2.4.1. Reglamento interno de trabajo-Comercializadora de Café San Lorenzo.....	76
2.4.2. Reglamento de higiene y seguridad industrial- Comercializadora de Café San Lorenzo....	79
2.4.3. Reglamento de salud ocupacional- Comercializadora de Café San Lorenzo.....	83
2.4.4. Constitución legal de la empresa.....	85
2.5. Plan financiero.....	87
2.5.1. Estudio económico.....	87
2.5.1.1 Determinación de inversiones.....	87
2.5.1.2 Cálculo y proyección de costos y gastos.....	87
2.5.2. Cálculo y proyección de los ingresos.....	90
2.5.3. Identificación del punto de equilibrio.....	90
2.5.4. Estados financieros.....	91
2.5.5. Evaluación financiera.....	95
2.5.5.1 Indicadores de rentabilidad financiera.....	95
2.6. Identificación de incidencias del plan de negocios.....	100
2.6.1. Incidencias ambientales.....	100
2.6.2. Impacto social.....	101
3. Conclusiones.....	103
4. Recomendaciones.....	104
Referencias bibliográficas.....	105

Anexos.....108

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de encuestas.....	25
Tabla 2 Características de la demanda	27
Tabla 3 Variables compra	45
Tabla 4 Variables de frecuencia	45
Tabla 5 Calculo demanda.....	46
Tabla 6 Índice del precio al consumidor	47
Tabla 7 Proyección demanda	47
Tabla 8 Cálculo de la oferta	48
Tabla 9 Proyección de la oferta.....	49
Tabla 10 Cálculo y proyección de la oferta.....	49
Tabla 11 Demanda insatisfecha.....	50
Tabla 12 Presupuesto mezcla de mercado.....	52
Tabla 13 Ficha técnica del producto y de la comercializadora	52
Tabla 14 Macrolocalización	54
Tabla 15 Microlocalización.....	54
Tabla 16 Maquinaria y equipo	57
Tabla 17 Equipos, muebles y enseres del área administrativa	58
Tabla 18 Necesidades y requerimientos	60
Tabla 19 Necesidades y requerimientos activos fijos	63
Tabla 20 Manual de funciones gerente	68
Tabla 21 Manual de funciones de jefe de producción.....	68
Tabla 22 Manual de funciones secretaria	70
Tabla 23 Manual de funciones contador	71
Tabla 24 Manual de funciones catador	71
Tabla 25 Manual de funciones operario	72
Tabla 26 Manual de funciones operario.....	73
Tabla 27 Peligros existentes en la empresa.....	81
Tabla 28 Activos	87
Tabla 29 Gastos diferidos.....	87

Tabla 30Gastos de constitución y organización	88
Tabla 31Costo de materiales	88
Tabla 32Gastos de producción	89
Tabla 33Gastos de ventas	89
Tabla 34Proyección de ingresos.....	90
Tabla 35 Calculo punto de equilibrio.....	90
Tabla 36Balance general	91
Tabla 37Estado de resultados	93
Tabla 38 Flujo de efectivo.....	94
Tabla 39 Indicadores financieros	95
Tabla 40Flujo Neto de Efectivo de cada periodo	97
Tabla 41Flujo de caja libre escenarios negativos.....	99
Tabla 42Flujo de caja libre en riesgo de incremento de costo	99
Tabla 43Flujo de caja libre en aumento de ingreso.....	100
Tabla 44Incidencias ambientales	100
Tabla 45Variables	101
Tabla 46Impacto social	102

Índice de figuras

Figura 1. Pertenece a cooperativa de caficultores	28
Figura 2. Corregimientos cultivados con café en el municipio de San Lorenzo.....	29
Figura 3. Árboles sembrados de café	30
Figura 4. Producción aproximada anual de café en el municipio de San Lorenzo	30
Figura 5. Destino de la producción de café.....	31
Figura 6. Precio de venta por kilo de café.....	32
Figura 7. Dificultades a la hora de transportar o vender café pergamino	32
Figura 8. Dificultades que presentan.....	33
Figura 9. Clasificación del café al momento de comercializarlo	34
Figura 10. Aspectos que tiene en cuenta para hacer la clasificación del producto	34
Figura 11. Disponibilidad para vender el producto a la comercializadora en San Lorenzo	35
Figura 12. Beneficios que prefieren al momento de vender el café a la comercializadora.....	36
Figura 13. Porcentaje de café que está dispuesto a vender a la comercializadora	37
Figura 14. Disponibilidad a que la comercializadora le compre el café en la finca.....	37
Figura 15. Medio de comunicación para recibir información	38
Figura 16. Actividad económica	39
Figura 17. Municipios que venden café pergamino	40
Figura 18. Compra café proveniente de San Lorenzo-Nariño	40
Figura 19. Cantidad de café que compra mensualmente.....	41
Figura 20. Disponibilidad para comprar café pergamino a la comercializadora	42
Figura 21. Frecuencia de compra	42
Figura 22. Características de preferencia al momento de comprar café pergamino	43
Figura 23. Razones por las que No compraría café pergamino	44
Figura 24. Medios de comunicación	44
Figura 25. Diagrama de procesos	56
Figura 26. Distribución física.....	57
Figura 27. Organigrama	67
Figura 28. Diagrama de flujo de procedimientos	75

Índice de anexos

Anexo A. Encuesta para caficultores de San Lorenzo Nariño	109
Anexo B. Encuesta para clientes	114

Introducción

Como bien se sabe el café de Colombia es reconocido a nivel mundial por su calidad, también es uno de los productos de exportación más importantes en donde aproximadamente 590 municipios del país producen café (Pérez, 2013), generando así empleo a familias propietarias de fincas cafeteras, y recolectoras, las cuales en su mayoría realizan este trabajo de una forma manual, lo que hace exaltar el café colombiano ante el de Brasil, ya que al recolectar café manualmente hace que el grano conserve sus características, mientras que en Brasil recolectan el grano por medio de maquinaria automatizada.

En cuanto al café del departamento de Nariño, se resalta la producción de calidad y la denominación de origen regional por cuanto el departamento se ubica en un lugar estratégico geográficamente con suelos volcánicos, siendo este un aspecto importante para recibir la denominación, asimismo, cuenta con una gran cantidad de campesinos dedicados al cultivo del café, de los 64 municipios del departamento, 41 se dedican a esta actividad, en su mayoría cultivan Café Arábico, Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón y Tabí.

Sin duda alguna el café ha contribuido de manera positiva a la economía nariñense ya que los cultivos con los que se cuenta son de excelente calidad destacándose por su sabor dulce, obteniendo la dulzura de la flor de jazmín, durazno y miel, pero también muestra notas de los frutos rojos que aporta un toque de acidez, estas características han sido vitales para que el café de Nariño sea deseado por los mercados internacionales.

Sin embargo, estas ventajas competitivas en la producción de este bien en la región se enfrentan problemas como la falta de empresas comercializadoras que permitan a los productores vender su producto en condiciones de competitividad y generar mayores ingresos, es por esto que el objetivo del presente trabajo es formular un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo - Nariño, porque en los últimos años la producción de café ha ido incrementándose de una manera acelerada y con características de alta calidad, siendo necesario crear dicha comercializadora que ayude al caficultor a entregar sus productos de una manera más rápida y sencilla reduciendo gastos en lo

relacionado al transporte, ya que la comercializadora compraría el café en las fincas, permitiendo que aumente la rentabilidad de los caficultores.

Esta idea de negocio constituye la oportunidad de aportar con nuevos conocimientos para aprovechar el momento sin precedentes que vive el sector cafetero del municipio de San Lorenzo Nariño; en donde a través de un plan de negocios que permita analizar las diferentes variables, determinar las necesidades técnicas y de infraestructura requeridas, diseñar un estudio administrativo y legal, análisis económico y financiero y evaluar el impacto social y ambiental se pueda determinar la factibilidad de creación de esta comercializadora.

Para poder desarrollar este plan de negocios se tiene en cuenta un estudio descriptivo, por medio de la observación y aplicación de encuestas se analiza la información para conocer los gustos y preferencias de la población objetivo, asimismo, se aplicará un enfoque empírico analítico, relacionando las experiencias de empresas comercializadoras de café en la región, por otro lado, la población meta son productores de café, los cuales son socios claves en la cadena de suministros del negocio.

1. Resumen del Proyecto

1.1. Concepto de negocio

1.1.1. En qué consiste el negocio

El negocio consiste en crear una comercialización de café pergamino en el municipio de San Lorenzo, con el fin de vender directamente a intermediarios en los municipios de La Unión y Taminango, prescindiendo de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño existente en el municipio de San Lorenzo, quien no dispone con los fondos necesarios para adquirir la cosecha de los cafeteros y deben cumplir con ciertas responsabilidades, entre las que se encuentra pagar mano de obra. “La capacidad de negociación que poseen los intermediarios hace que el productor enfrente condiciones de desventaja en cuanto se castiga el precio, el peso y la calidad del café a colocar en el mercado regional en particular” (Moreno, 2019, p. 7).

Por ende, es necesario la creación de una comercializadora que este en constante interacción y directamente relacionada con el caficultor para saber las falencias del mercado y crear estrategias donde el caficultor y la comercializadora salgan beneficiados.

1.2. Identificación de bienes y servicios

El bien principal para esta empresa es la comercialización de café pergamino y el servicio que se va a desarrollar es la comercialización del mismo, es decir, se compra el producto directamente a los caficultores para proceder a comercializar a diferentes empresas del municipio de San Lorenzo y en el departamento de Nariño con el objetivo de fijar precios justos, y brindar asesoría continua a los agricultores para que mejoren su calidad de vida, siendo el café el producto de mayor reconocimiento en el país por su sabor y calidad, concretamente, el café de Nariño se destaca por su denominación de origen, siendo un grano de fragancia, aroma fuerte, y acaramelado, constituyéndose así en un café tipo exportación, puesto que cada una de sus propiedades se obtienen por la ubicación geográfica, suelos volcánicos, y condición de la montaña.

1.3. Análisis del sector y situacional

La producción mundial de café se estima en unos 120 millones de sacos anuales, la cual se concentra en tres países: Brasil, Vietnam y Colombia. El tipo de grano más común es el denominado Arábigo, que representa el 70% del mercado, mientras que el 30% restante corresponde al tipo Robusta, las principales regiones consumidoras de café son la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Más del 90% de la producción de café tiene lugar en los países en desarrollo (Federación Nacional de Cafeteros, 2014).

Del mismo modo el café cuenta con consumidores en todos los rincones del mundo, siendo el principal país Estados Unidos, al cual hay que llegar con una adecuada infraestructura de comercialización para llevar este producto de excelente calidad desde los centros de producción de Colombia hacia los centros de consumo en Estados Unidos, en donde el café alcanza precios excepcionales, una muestra de esto es la subasta realizada en Boston Massachusetts en 2019, donde se alcanzó:

El precio de 54 dólares por libra la cual pertenecía al señor Wilton Renso Benítez, de Villamaría, Caldas. De igual manera el señor Diego Samuel Bermúdez, también caficultor de Villamaría, Caldas, vendió su café a 35 dólares por libra, el segundo precio más alto registrado en la subasta. (Federación Nacional de Cafeteros, 2019, párr. 1)

El agrado por el café ha aumentado y va ganando terreno en el nicho de bebidas culturalmente tradicionales como el té, debido a que el consumo de café incrementado significativamente, dados cambios en las tendencias de consumo, en donde ya no se piensa solamente en consumir el café como una bebida caliente, sino que se han ido incorporando nuevos productos derivados como lo son el yogurt, galletas, mermeladas, pan, dulces, helados y cosméticos para la piel dado que este tiene ingredientes que nutren la piel, todas estas directrices son oportunidades de negocio para el café colombiano.

“En estados como Turquía, México y Brasil el consumo se ha ido sofisticando, mientras que en Canadá (Tercer importador de café colombiano), Países Bajos y Francia la innovación en productos

y presentaciones se ha desarrollado” (Coindustrial, 2019, párr. 8), estos países la dan una gran importancia a la ética y sostenibilidad de la producción, es decir que los productos generados no causen daños al medio ambiente y tampoco cause daño a la sociedad, así lo manifiesta la Federación Nacional de cafeteros, donde en varios estudios priman estos pilares, por ejemplo, en Alemania el 47% de los consumidores prefieren marcas éticas, por otra parte el Reino Unido optan por pagar más, si el costo se retribuye a la población productora, en este sentido, hay que resaltar que Colombia produce café de calidad, donde genera un sinnúmero de empleo y las prácticas de recolección son manuales, lo que contribuye a la calidad del mismo, es así, como en el 2018 el café colombiano llegó a Letonia, Chipre, Lituania, Croacia y Libia (Federación Nacional de Cafeteros, 2021).

Colombia es conocida por sus tierras fértiles, en donde hay una climatología apropiada en los lugares que se cultiva el café, el clima es cálido y templado, apto para la producción que ha sido importante y significativa, tanto que el país se ubica entre los principales productores y exportadores del grano como lo manifiesta en el siguiente párrafo del informe del precio y producción de café Forex pro-café.

En el 2021 Colombia registró exportaciones de café con un total de 12.439 sacos de café de 60 kg lo que equivale a 746.340 toneladas, el país con mayor importación del café de Colombia es EE UU con una cantidad de 5.207 sacos de café (312.420 toneladas) equivalente a un porcentaje de 41,9% seguido de Alemania quien registro importaciones de 969 sacos de café de 60 kg (58.140 toneladas) equivalente al 7,8%, Canadá con 951 sacos de café de 60kg (57.060 toneladas) equivalente al 7,6%, Bélgica con un volumen de importación de 889 sacos de café de 60 kg (53.340 toneladas) equivalente a 7,1% y Japón con 861 sacos de café de 60 kg (51.660 toneladas) equivalente al 6,9% de las exportaciones del café de Colombia, estos países anteriormente nombrados representaron los principales compradores según la federación nacional de cafeteros (2021).

Cabe resaltar que, tanto en los países desarrollados como en los mercados emergentes, los consumidores están iniciando a ver el café no solo como una bebida tradicional, sino como experiencia sensorial que parte desde su aroma, sabor y acidez. Además, los consumidores están

más informados, y tienen acceso a más información sobre los productos que compran, por medio de reseñas o recomendaciones en redes sociales, lo que les permite comparar atributos y tomar decisiones de compra. Existe una clara preferencia por productos percibidos como alta calidad, como es el caso del café colombiano, y su reconocimiento en el mercado internacional.

De igual manera el informe de tendencias de consumo de café de Fórum del Café (2015) afirma que el consumo de este producto está creciendo cada vez más entre las personas jóvenes, en donde se observa que esta tendencia se da de una forma mayor en los países asiáticos como China, un mercado donde los principales consumidores de café están entre los 20 y los 30 años, quienes se muestran mucho más interesados en este producto que a las generaciones anteriores.

Aunque la Federación Nacional de Cafeteros ofrece algunos auxilios, asistencia técnica y materiales de construcción para beneficiaderos, y los mejores precios del entorno, esta se inclina por la selección de los mejores cafés planteando unas ciertas exigencias como humedad, secado que en muchas ocasiones son difíciles de cumplir para los caficultores por factores externos, cuestiones climáticas o falta de experiencia y no logran sacar el producto con las características requeridas por la federación lo cual genera que el precio a la hora de la compra disminuya sustantivamente, es por esta razón que los caficultores se están inclinando por aquellos intermediarios que se están acercando a sus fincas de manera directa, debido a unas exigencias menores y sobre todo para asegurar contactos para ventas futuras, los caficultores buscan mejores precios y mejor acompañamiento para que el producto final que se brinda sea rentable.

El cuanto a Nariño es uno de los departamentos del país que cultivan café de alta calidad, en donde 41 de sus municipios se dedican a esta actividad. Entre los municipios cafeteros de Nariño que han logrado destacarse en el cultivo y producción de café de calidad para la comercialización, se encuentra San Lorenzo, ubicado al norte de Nariño, en el ramal del Nudo de los Pastos, tiene un clima privilegiado para la agricultura, con una altitud de 1.867 metros sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 17° C (Alcaldía Municipal de San Lorenzo, 2020), ideal especialmente para el cultivo de café, el cual debido a diferentes factores como el clima y la ubicación geográfica, entre otros, cuenta con unas características de acidez media, un amargor suave con notas a frutos amarillos, panela, naranja el cual en su prueba de taza presenta un promedio de factor 85 café suave

lavado, teniendo en cuenta que para medir la calidad de café, el factor debe ser menor o igual a 92, entre más menor sea el factor, mayor es la calidad.

Según la Federación Nacional de Cafeteros en el municipio de San Lorenzo Nariño en el año 2022 hubo aproximadamente 3602 caficultores dedicados a este cultivo dispersados en sus diferentes corregimientos, además de existir 5122 fincas cafeteras y una extensión de área de alrededor de 3499 hectáreas de café (Federación Nacional de Cafeteros, 2021).

El proceso de compraventa hoy en día es un factor muy importante y determinante en el sector agrícola del municipio de San Lorenzo Nariño, pero se ha visto afectado porque se presentan problemáticas en algunos aspectos como en el transporte y la comercialización, ya que estas actividades son muy difíciles de realizar por las condiciones de las vías, es por ende vital incluir nuevas estrategias como una forma más eficiente de llegar a clientes los cuales cuentan con condiciones difíciles para el transporte de los productos, es importante aclarar que para poder acceder a las fincas de los caficultores se contratara vehículos todo terreno como camionetas 4x4 esto con el fin de poder sacar el producto hasta el lugar donde estará ubicada la comercializadora.

De tal modo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), dio a conocer que los costos de transporte por tonelada son elevados debido al mal estado de las vías, en el 2013, según el Banco Mundial, se pagó US\$1.500 por contenedor transportado por carretera hasta los diferentes puertos, es decir, los comerciantes colombianos pagaron el doble a comparación de los otros países de América del sur, y tres veces la de los países de la OCDE. (Delgado, 2018, párr. 2)

Además en la actualidad la competencia entre las empresas es muy fuerte pero muchas veces las grandes empresas castigan a los campesinos con precios relativamente bajos, gran parte de los caficultores, destinan al menos el 75% de su producción a diversas cooperativas del sector, (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2019) con el fin de tener un comprador estable, las cuales en muchos casos ofrecen un precio por debajo al precio oficial, causando desmotivación en ellos, a tal punto que en ocasiones optan por generar otro tipo de producto, es por ende que la comercializadora que se pretende crear se basara en los criterios de la responsabilidad social

empresarial (RSE) y en los grupos de interés con la cual se pretende priorizar en cada integrante de la comercializadora y colocar en un punto muy alto a los clientes, los cuales tendrán ciertas ventajas al comercializar sus productos, tanto a nivel económico como educativo ya que se plantea brindar técnicas de mejor manejo de sus productos en este caso técnicas cafeteras las cuales beneficiaran de manera económica ya que si se brinda un producto de mejor calidad su valor será mayor (Silva y Trejos, 2016).

De la misma manera se presentan estas dificultades a la hora de transportar el café de los agricultores del municipio de San Lorenzo Nariño, además este municipio no cuenta con una comercializadora de café que este establecida y ofrezca estas facilidades.

Como consecuencia de continuar con esta problemática en donde los caficultores no puedan vender su producto con facilidad y no reciban beneficios puede repercutir en una disminución de las ganancias considerables para los caficultores y conllevar al retiro del cultivo de este producto para dedicarse a otro o a una actividad más rentable.

La comercializadora que se pretende crear busca darle una solución a esta problemática a partir de diferentes disposiciones y estableciendo diferentes estrategias de mercado como la compra del café a los caficultores en sus fincas, evitando así los desplazamientos largos que en muchas ocasiones tienen que realizar.

El sector cafetero de la región afronta diferentes dificultades, en las que se encuentra el cambio climático y altos costos de los insumos, lo que ocasiona producto de baja calidad puesto que el caficultor disminuye la cantidad de fertilizante, además, los precios han bajado significativamente, hoy en día el precio del café oscila entre \$11.000 a \$12.000 pesos, mientras que el precio del café internacional depende de tres variables, precio del contrato, calidad y tasa de cambio.

Desde el 2022 el gobierno nacional desarrolla estrategias en pro de los caficultores, entre los que se encuentran “Taza Móvil y laboratorios flexibles” brindando asesorías personalizadas, por medio de CENICAFÉ busca el control e identificación de plagas dado que en Nariño se encontró enfermedades causadas por hongos, para este caso en particular se tomó medidas preventivas como

formular ciertas cantidades de herbicidas, por otro lado, se busca la certificación en comercio justo por medio del apoyo técnico FTUSA, siendo San Lorenzo uno de los municipios beneficiarios.

Otro aspecto positivo es el proyecto enfocado al mejoramiento y mantenimiento de las condiciones viales de la red terciaria y adecuación de instalaciones educativas, deportivas y de recreación (Federación de Cafeteros, 2022), recursos obtenidos del Fondo Nacional del Café, beneficiando a los agricultores y comercializadoras donde disminuyen tiempos de traslado y de fletes.

Por otro lado, la Gobernación de Nariño (2017) llevó a cabo el lanzamiento a “la mejor taza de Nariño” evento donde asisten caficultores, comerciantes y compradores nacionales e internacionales dando a conocer la calidad del café, reactivando la económica y propiciando el turismo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo Nariño.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo en el departamento de Nariño.
- Determinar las necesidades técnicas y de infraestructura requeridas para la creación de una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo en Nariño.
- Diseñar el estudio administrativo y legal para una empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo en el departamento de Nariño.

- Realizar un análisis económico y financiero para evaluar la factibilidad de la empresa comercializadora de café pergamino en el municipio de San Lorenzo Nariño
- Realizar un estudio social y ambiental, el cual permita determinar las incidencias que tendrá el plan de negocios tanto en el medio ambiente como en la sociedad.

1.5. Metodología

1.5.1. Población y muestra

A continuación, se define la población y muestra de la investigación.

1.5.1.1 Población. El plan de negocios para su formulación se concentró en dos poblaciones:

Proveedores/caficultores: En donde la información se recolectó a través de encuestas para determinar si los caficultores de San Lorenzo Nariño están dispuestos a vender su producto a esta comercializadora, donde inicialmente cuenta con 3602 proveedores, de donde se obtuvo la muestra para el desarrollo del plan de negocios.

Clientes: Distribuidoras de café pergamino a nivel nacional dispuestas a adquirir el producto. Esta información se recolectó a través de un censo. En primera instancia se inició con clientes que pertenecen al departamento de Nariño como lo son:

- Almacafé
- Kafyh café
- Incafen S.A.S- Morasurco
- Café Occidente

- Soto Coffe
- El Café de Buesaco
- Promotora café de altura S.A.S

Café 50 Tienda & Taller (Cámara de Comercio de Pasto, 2021).

1.5.1.2 Muestra. Para la población de proveedores/caficultores del Municipio de San Lorenzo; población finita se aplica la siguiente ecuación.

$$n = \frac{N z^2 P Q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra: 348

N= número de caficultores: 3602

Z= depende del nivel de confianza según tabla: 95%, es decir 1,96.

p= probabilidad de éxito: 0,5

q= probabilidad de fracaso: 0,5

e= error admitido: 5%

$$n = \frac{3602 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(3602 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

Se obtiene como resultado que para la población base de caficultores de San Lorenzo Nariño se deben realizar un total de trecientas cuarenta y ocho (348) encuestas.

Estas encuestas fueron distribuidas de una forma proporcional, de acuerdo con los caficultores que existen en cada corregimiento se hizo una distribución para aplicar las encuestas en los ocho corregimientos del municipio los cuales son: Cabecera municipal, El Carmen, San Gerardo, San Rafael, Santa Cecilia, Santa Cruz y Santa Martha, la distribución de las encuestas se realizó de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de encuestas

Corregimiento	Numero de caficultores	%	Numero de encuestas
El Carmen	752	21%	73
Salinas	20	1%	2
San Gerardo	610	17%	59
San Rafael	252	7%	24
Santa Cecilia	476	13%	46
Santa Cruz	450	12%	43
Santa Martha	374	10%	36
Cabecera Municipal	668	19%	65
Total	3602	100%	348

Fuente: Criollo et al. (2019).

1.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para el desarrollo de este plan de negocios se aplicó encuestas dirigidas a caficultores y clientes según Bernal (2010) Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. De igual manera se realizó una entrevista a la competencia. Estos instrumentos de recolección de

información se enfocan en obtener información de un determinado grupo de personas, por medio de conjuntos de preguntas encaminadas en un tema.

2. Presentación de resultados

2.1. Estudio de mercado

2.1.1. Característica del servicio

Actualmente en el municipio de San Lorenzo existen aproximadamente 348 caficultores, es decir, 3.468 hectáreas de cultivos, San Lorenzo es el primer municipio de Nariño con potencial para producir cafés especiales en la región (Cabrera, 2018); sin embargo, los caficultores de la región venden su café a compradores informales, lo que conlleva a no tener una tarifa justa y real a la del precio del mercado nacional, siendo este un problema importante, por otro lado, el transporte desde San Lorenzo hasta Pasto va por cuenta del agricultor, lo que disminuye sus ganancias.

El 70% de la población de San Lorenzo cultiva dos variedades de café; castila y Colombia, y su producción se divide en café convencional y café especial, empero, no cuentan con la publicidad y promoción necesaria para dar a conocer su producto, que se cataloga de alta calidad tipo exportación (Cabrera, 2018). De esta forma se resalta las dificultades fundamentales que enfrentan los caficultores del municipio de San Lorenzo, los cuales consisten en términos de logística, promoción y fijación de precios lo que disminuye la rentabilidad y competitividad en el mercado.

2.1.2. Análisis de la demanda

A continuación, se presenta las características de la demanda.

2.1.2.1 Identificación de características de la demanda

Tabla 2

Características de la demanda

Ítem	Característica
Tipo de actividad	Empresas procesadoras y comercializadoras

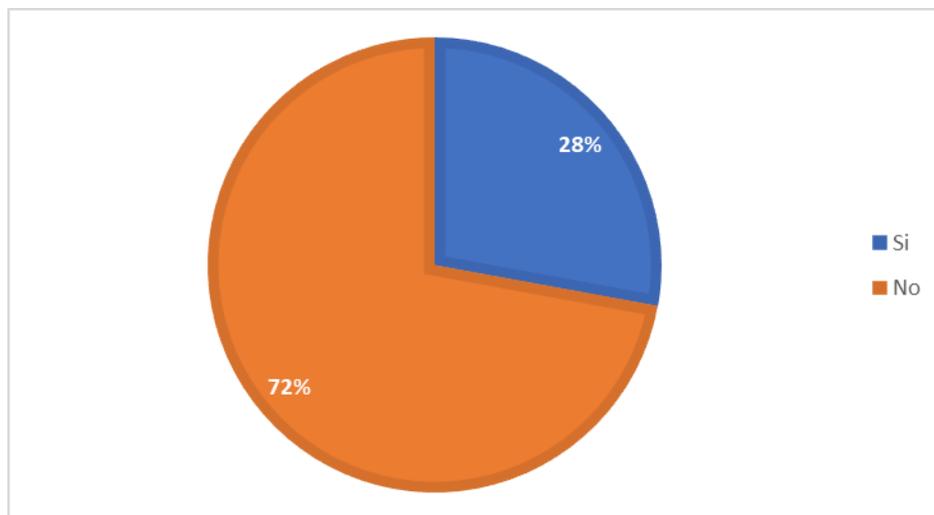
Cantidad de café que compra mensualmente	Entre 2001 a 4000 kilos de café
Frecuencia de compra	Mensual
Características al momento de comprar café	Tiempo de maduración

De acuerdo a las encuestas realizadas se obtuvo la información consignada en la tabla No 2, donde se da a conocer las características más relevantes de la demanda, entre las que se encuentra la cantidad de café que compra, de acuerdo a la figura 22, las empresas en su mayoría compran quincenal y mensualmente, lo cual ayuda a determinar la capacidad de producción requerida para poder cubrir dicha demanda, por otro lado, la particularidad más importante es que el café se encuentre en tiempo de maduración, por ende, es necesario tener diferentes proveedores para cubrir la capacidad de producción. Una vez aplicado las encuestas a los diferentes caficultores de la región se realiza un breve análisis de las preguntas con el objetivo de determinar los gustos y preferencias al momento de cultivar y comercializar el café pergamino.

- **Encuesta dirigida a caficultores.**

Figura 1

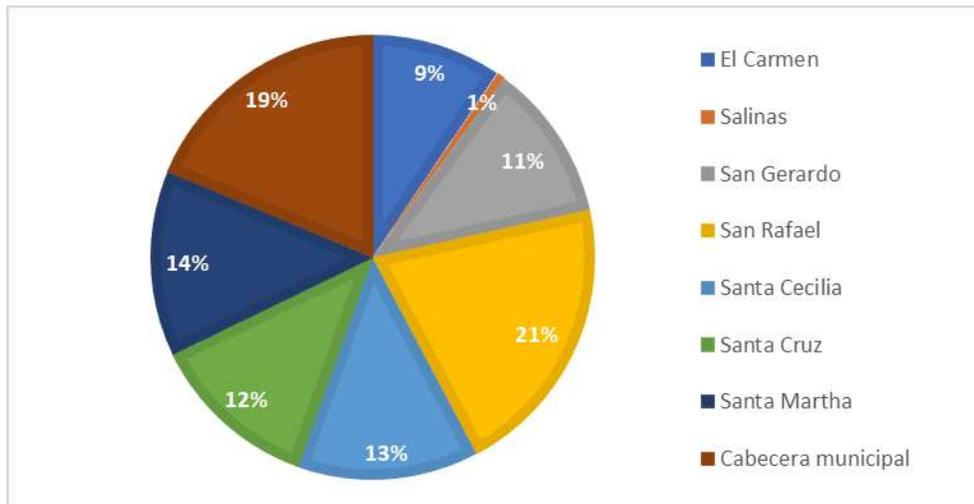
Pertenecía a cooperativa de caficultores



En la figura 1 se observa que más del 50% de los encuestados no pertenecen a cooperativas de Caficultores, es decir, están comercializando de forma independiente, en este caso deben buscar un comprador, y negociar diferentes aspectos que en algunos casos no es tan beneficio para los agricultores, generando bajos ingresos.

Figura 2

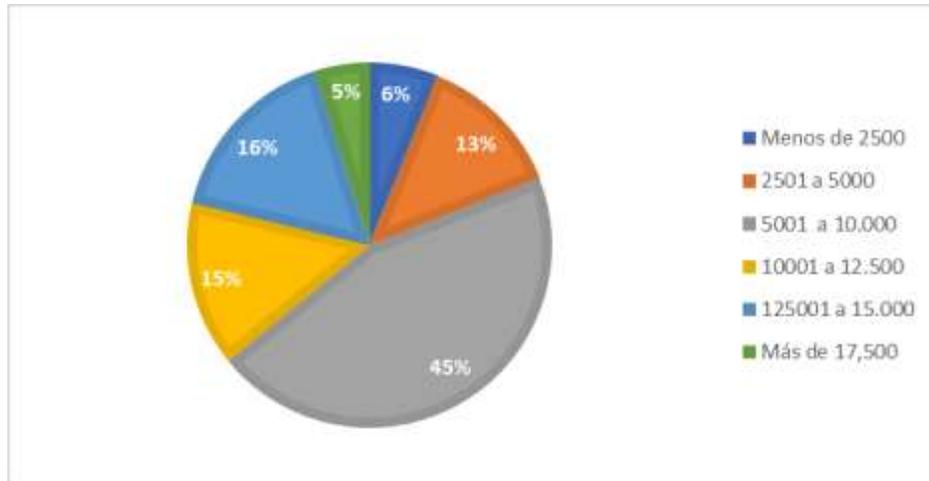
Corregimientos cultivados con café en el municipio de San Lorenzo



Como se puede observar en la figura, existen 6 corregimientos donde hay mayor número de cultivos de café, el 21% pertenece al corregimiento de San Rafael, seguido de Salinas con un 19%, y un 14% perteneciente a San Martha, esta información da a conocer datos importantes para la planificación logística y evaluar el nivel de rentabilidad de la comercializadora, donde se evalua la distribución de la producción, identificando rutas principales de transporte hasta los centros de acopio, evaluando la distancia, tiempo de viaje y condiciones de las vías.

Figura 3

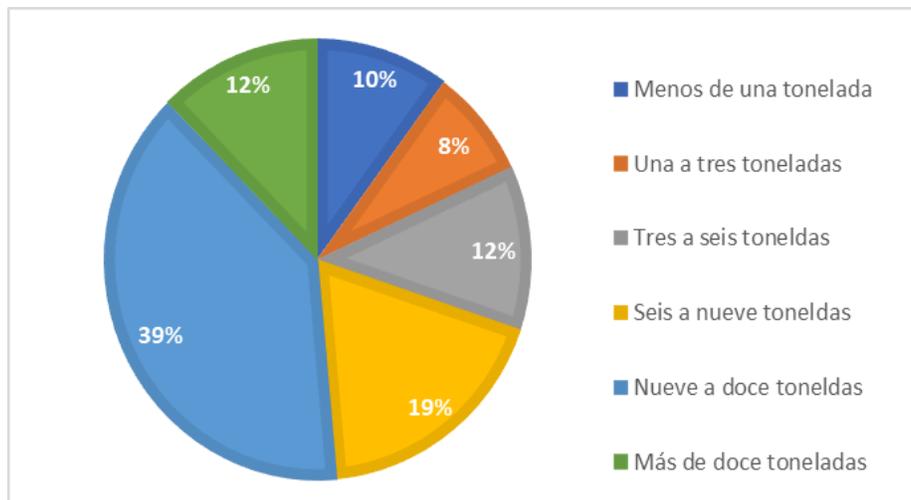
Árboles sembrados de café



En relación a la pregunta de cuántos árboles de café tiene sembrado actualmente, el 45% tiene más de 5001 a 10.000, siendo una cifra alta y positiva para la comercializadora. Mientras que un 15% tiene sembrado entre 10.001 árboles a 12.500 de acuerdo a estas cifras son positivas para poder cubrir la cuota de mercado regional y tener la capacidad productiva de poder ingresar a mercados nacionales.

Figura 4

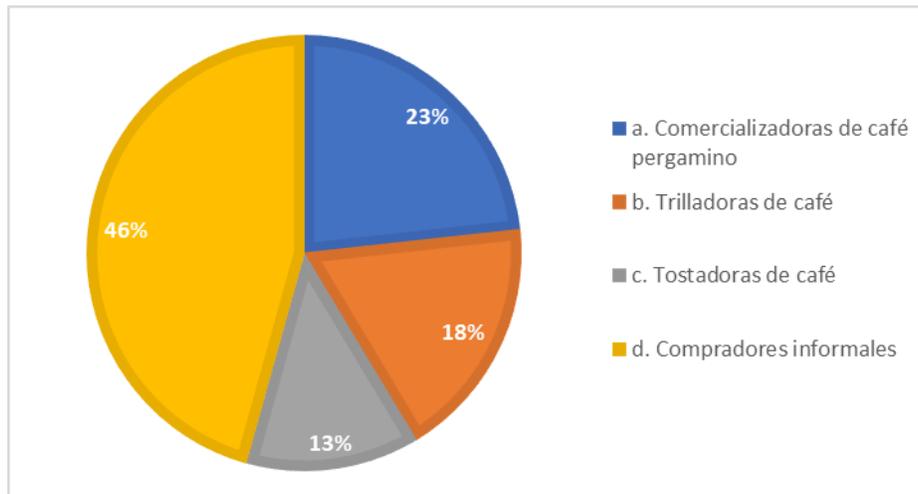
Producción aproximada anual de café en el municipio de San Lorenzo



De acuerdo a las cantidades que cultivan anualmente, el 39% cosechan nueve a doce toneladas, mientras que un 19% seis a nueve toneladas, por otro lado, un 12% cultiva de tres a seis toneladas, y más de doce toneladas, respetivamente, dada esta información, es importante crear relaciones comerciales con diferentes caficultores con el fin de poder cubrir la demanda insatisfecha regional.

Figura 5

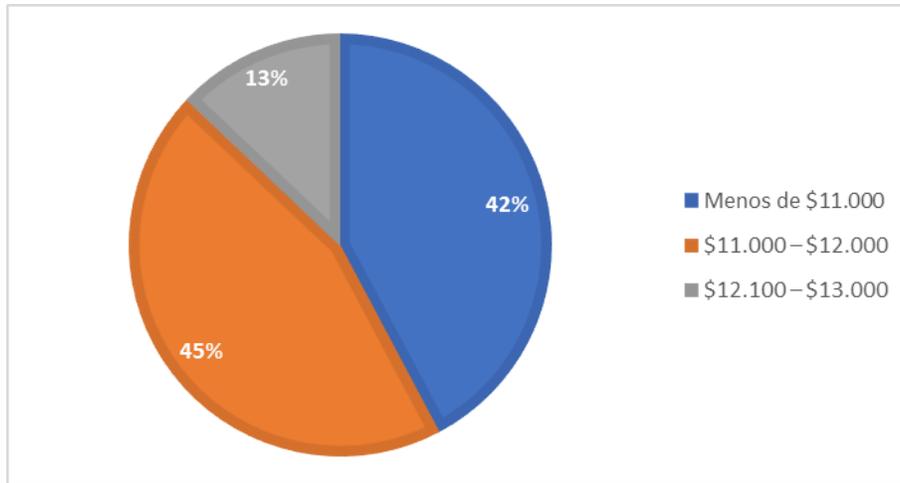
Destino de la producción de café



Con relación a quien vende el producto, el 46% son compradores informales, y un 23% venden a comercializadoras de café pergamino, mientras que un 18% vende su producto a trilladoras, en este orden de ideas se recalca el gran problema que tienen los caficultores, al no contar con compradores estables, y por consiguiente precios justos.

Figura 6

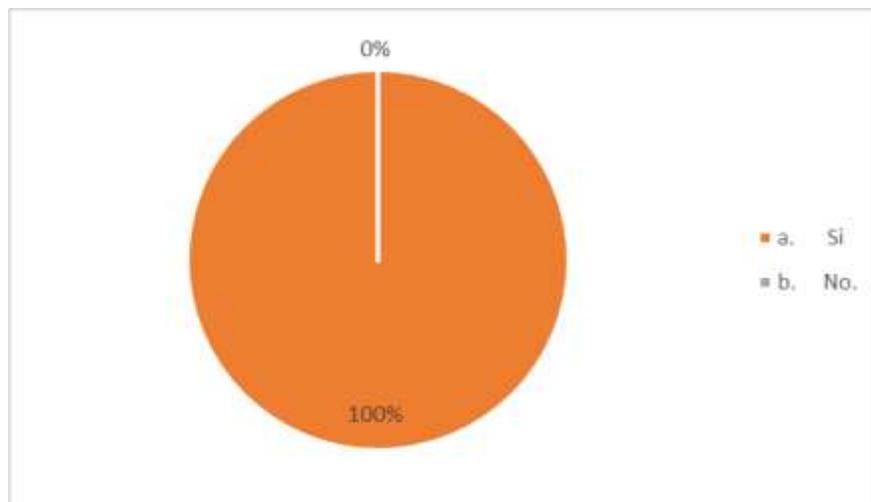
Precio de venta por kilo de café



Según la figura 6, un 45% están dispuestos a vender a \$11.000 a \$12.000, mientras que un 42% optan por menos de \$11.000 pesos, y tan solo un 13% prefieren un precio de venta de \$12.100 a \$13.000, es importante tener en cuenta que el precio de café se rige de acuerdo al precio base emitido por la Federación Nacional de Cafeteros (2022), y en este momento oscila entre \$11.000 a \$12.000 pesos, dependiendo la calidad del producto.

Figura 7

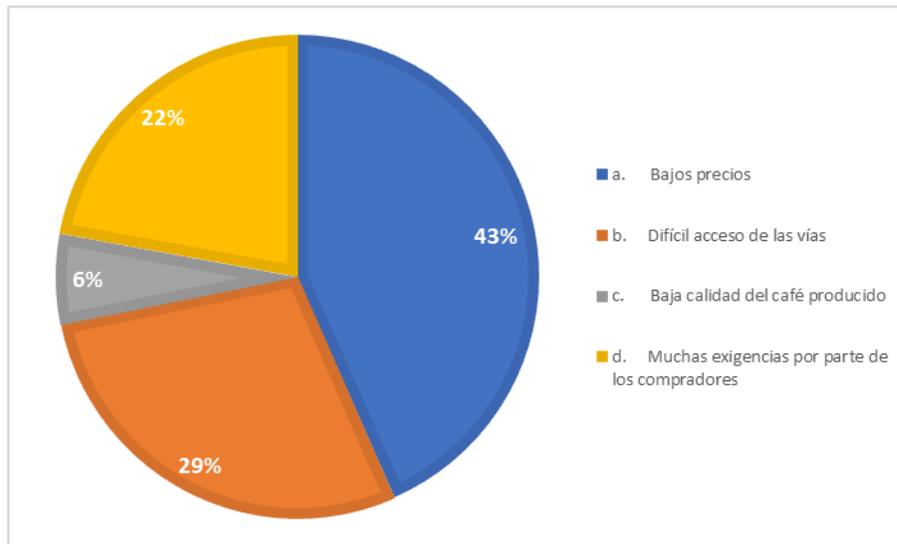
Dificultades a la hora de transportar o vender café pergamino



En cuanto a las dificultades presentadas al momento trasportar el café el 100% de los encuestados afirman tener problemas relacionados con las vías en mal estado, además de los fletes costosos, y trayectos largos entre fincas y centros de acopio, reduciendo el valor de sus ingresos debido a que el caficultor debe asumir el valor del flete hasta las empresas.

Figura 8

Dificultades que presentan

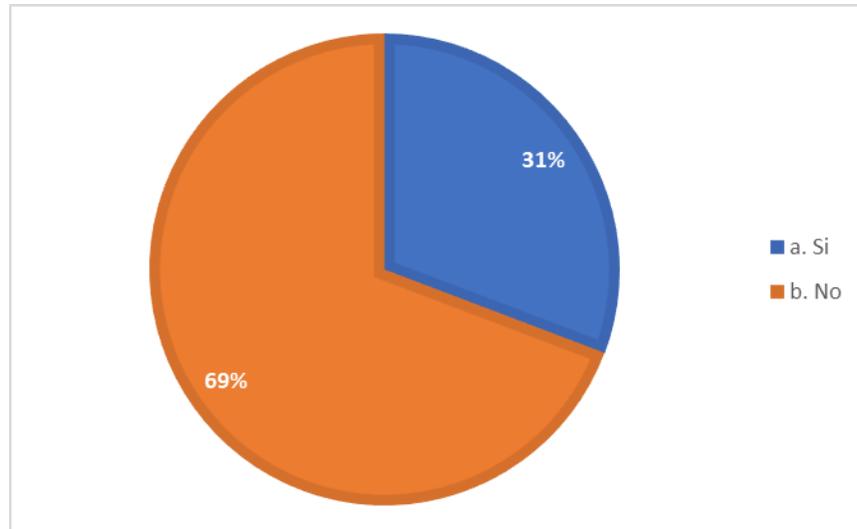


En la gráfica se observa que los bajos precios son el problema más relevante debido a que no cuentan con un mercado estable, y no tienen un cliente fijo, por otro lado, se encuentra el difícil acceso a las fincas, como se mencionó en la gráfica anterior esto con lleva a diferentes problemas, aumentando el costo de traslado del producto.

Por último, los compradores cuentan con una serie de requisitos, los cuales se pueden cumplir, pero la remuneración es baja, y el transporte de los productos lo asume el caficultor, disminuyendo las ganancias y dificultando acceder a agrónomos especializados en el área para poder optar por capacitaciones en cuanto a técnicas de siembra y cosecha, y sugerencias de insumos agrícolas.

Figura 9

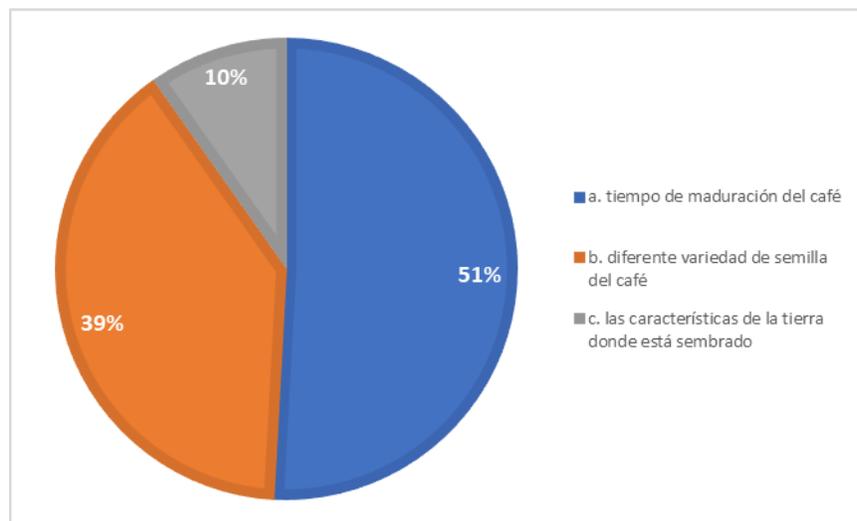
Clasificación del café al momento de comercializarlo



En la figura 9, el 69% de los encuestados responden que no realizan una clasificación del café debido a que no cuentan con un cliente específico y los requerimientos pueden variar, es así que prefieren vender su producto sin clasificarlo lo que en algunos casos disminuye su precio de venta.

Figura 10

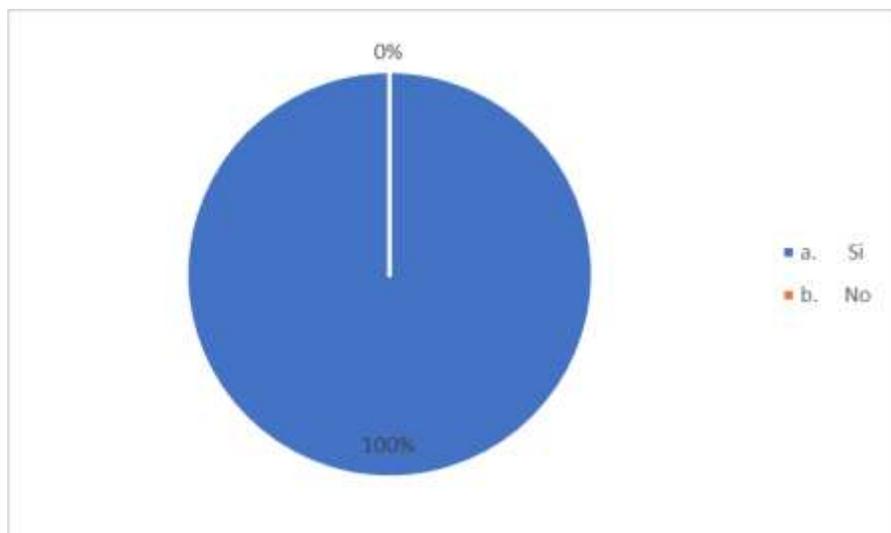
Aspectos que tiene en cuenta para hacer la clasificación del producto



En la figura 10 se observa los aspectos más relevantes que solicitan los clientes al momento de pedir una clasificación del producto, en este caso el 51% prefieren tiempo de maduración, donde gran parte de los clientes valoran la etapa de maduración, lo cual influye en el perfil del sabor y calidad final del producto, un 39% optan que se clasifique según la variedad de semilla, es así que los consumidores están interesados en las distintas variedades de café, y solo el 10% prefiere que se clasifique de acuerdo a la característica de la tierra que se cultiva, pues esta determina su sabor, Considerando esta información, se debe crear estrategias de siembra y cosecha para facilitar la labor, ya que es necesario tener claro los tiempos de maduración, y cultivar diferentes variedades de café.

Figura 11

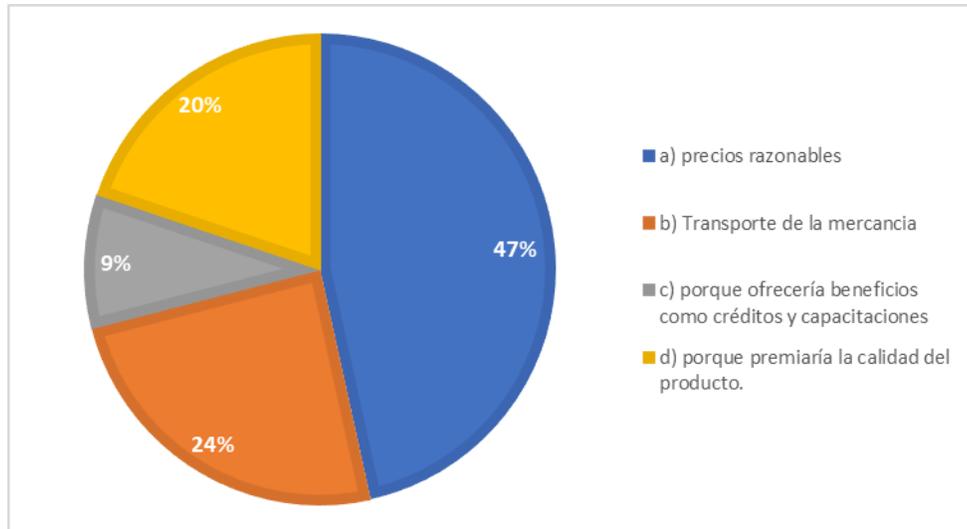
Disponibilidad para vender el producto a la comercializadora en San Lorenzo



De acuerdo a las inconsistencias presentadas al no tener un cliente estable, el 100% de los caficultores encuestados en San Lorenzo están dispuestos a vender su producto a la comercializadora, puesto que requieren precios, y condiciones fijas, es así como ellos pueden desarrollar un plan de trabajo para que los cultivos sean rentables, a la vez esta respuesta es positiva para la comercializadora, ya que se puede cubrir con la cuota de mercado.

Figura 12

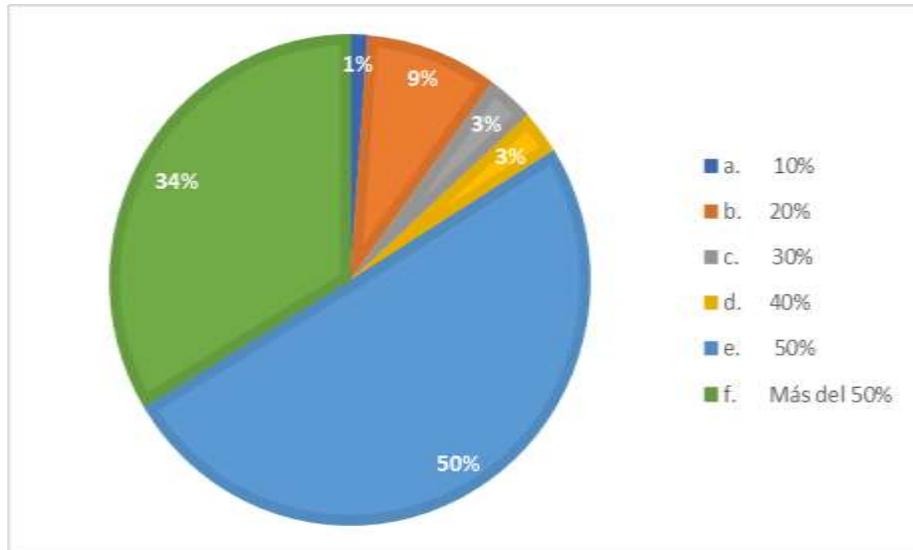
Beneficios que prefieren al momento de vender el café a la comercializadora



En lo que trata a la figura 12, los beneficios más importantes que prefieren al momento de vender el producto a una comercializadora es, que brinden precios razonables y justos, siendo este el mayor problema al momento de vender el café a compradores informales, en segunda instancia se encuentra el transporte de mercancía con un 24%, debido a que muchas veces ese costo de transporte de las fincas al lugar de acopio lo asume el agricultor, disminuyendo sus ganancias, con un 20%, es importante reconocer la calidad del producto, ofreciendo diferentes beneficios a los caficultores, como capacitaciones y asesorías, el objetivo es mantener la calidad del producto.

Figura 13

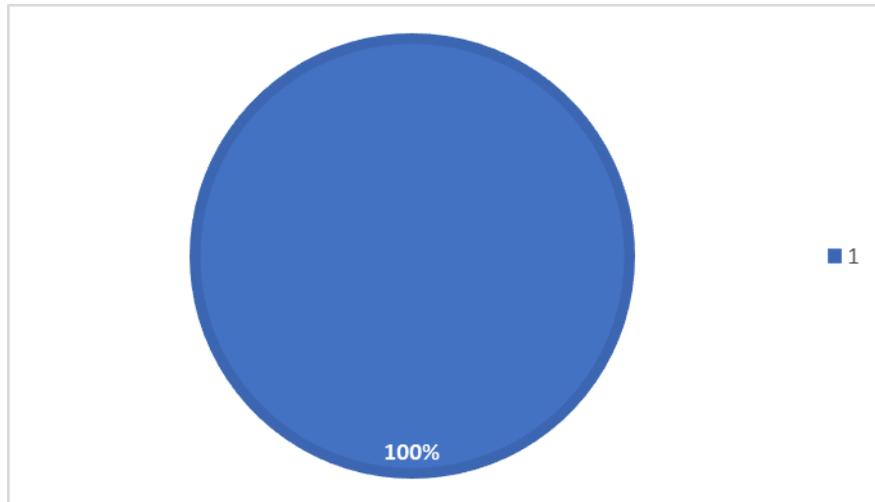
Porcentaje de café que está dispuesto a vender a la comercializadora



Según la figura 13, muestra la disposición de los caficultores a vender su producto, la mitad de los caficultores encuestados están dispuestos a vender el 50% de su cosecha, es decir, hay una gran disposición a participar en el mercado, mientras que el 34% están dispuestos a vender más del 50% de las cosechas, indicando un alto nivel de confianza en el desarrollo de la comercializadora, es así como esta información es de suma importancia para el desarrollo del proyecto, los caficultores esta dispuestos a vender cantidades altas y así poder incursionar en el mercado.

Figura 14

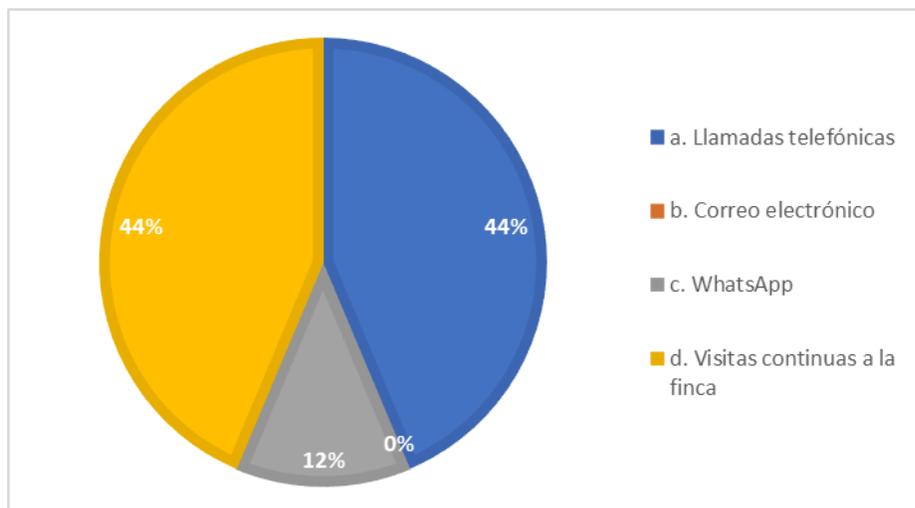
Disponibilidad a que la comercializadora le compre el café en la finca



Por lo que trata a la figura 14, el 100% de la población encuestada está dispuesta a vender el café a la comercializadora, punto positivo para el proyecto, resaltando los diferentes inconvenientes que tienen al momento de vender sus productos de forma independiente y la inestabilidad que esto genera, disminuyendo sus ganancias.

Figura 15

Medio de comunicación para recibir información



La información presentada en la figura 15, se observa que el 44% de los caficultores encuestados prefieren llamadas telefónicas y visitas continuas a las fincas para poder obtener información, teniendo un contacto más directo con el cliente, lo cual permite que a través de estos medios se

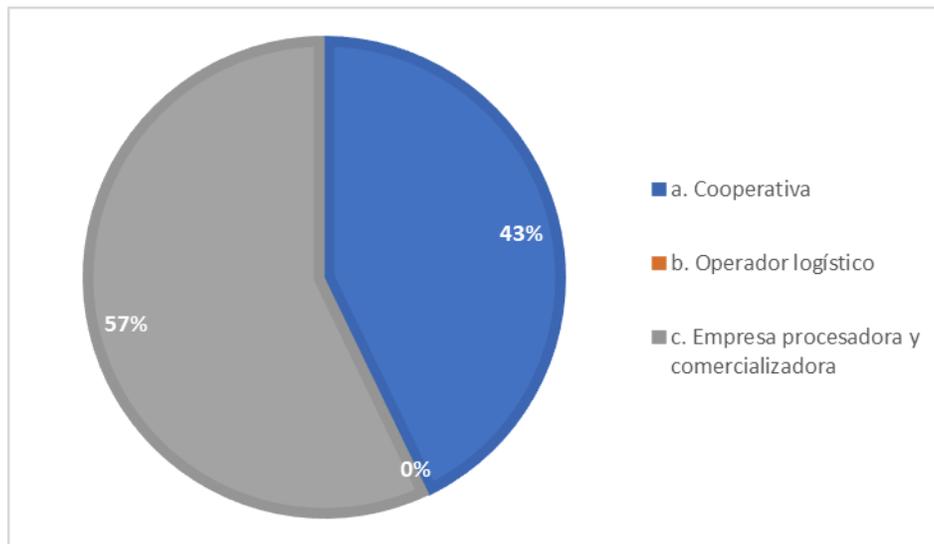
pueda brindar los datos necesarios como el precio y otros factores relacionados con el café, y tan solo el 12% prefiere que se comuniquen por medio de WhatsApp.

- **Encuesta dirigida a clientes.**

El objetivo fue conocer las preferencias y necesidades al momento de adquirir café pergamino, para desarrollar estrategias que supla ciertos requerimientos.

Figura 16

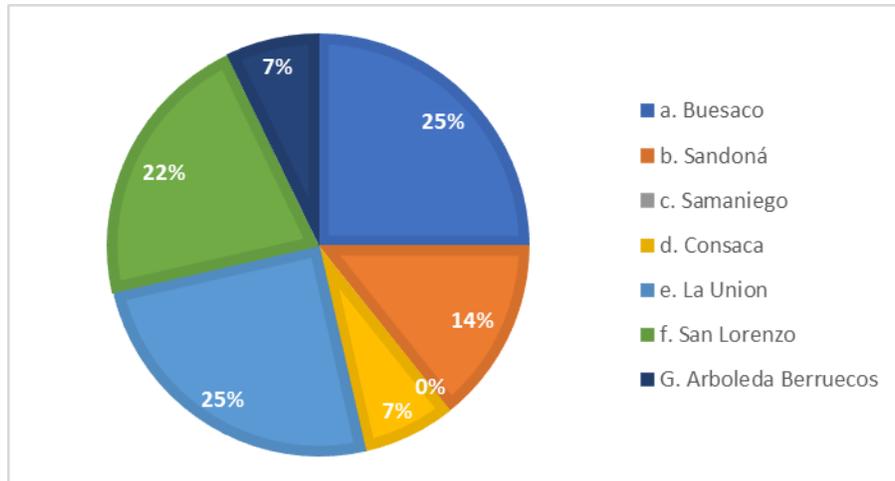
Actividad económica



En lo que trata a la actividad económica el 57% son empresas procesadoras y comercializadoras, por ende, requieren altos volúmenes de café de calidad, y el 43% corresponde a cooperativas, donde se han unido diferentes caficultores en la búsqueda de beneficios y recursos, a la vez, tener mayor oportunidad de ingresar a nuevos mercados y adquirir poder de negociación.

Figura 17

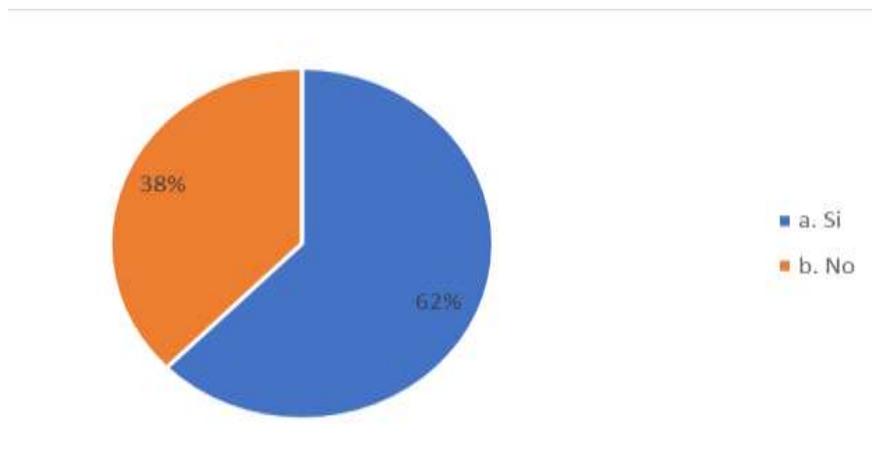
Municipios que venden café pergamino



En Nariño existen diferentes municipios cafeteros, el 25% de los consumidores de café en Nariño optan por el café proveniente de Buesaco y La Unión, indicando una posible percepción de calidad, un 22% prefieren café del municipio de San Lorenzo, mientras que el 14% opta por el municipio de Sandoná, en este orden de ideas, se debe desarrollar estrategias de comercialización y posicionamiento para dar a conocer los productos del municipio de San Lorenzo, y aumentar la cuota de mercado.

Figura 18

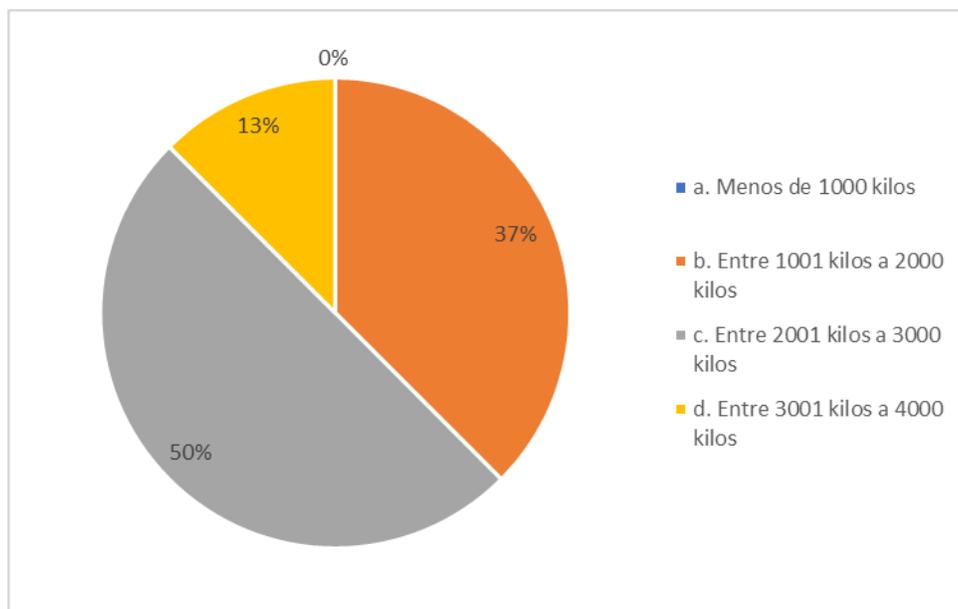
ha comercializado café pergamino proveniente de San Lorenzo-Nariño



En la figura 19 se evidencia que el 62% de los consumidores de café sí han comprado café pergamino proveniente de San Lorenzo, es decir, tienen conocimiento de la calidad del café, siendo así un aspecto positivo para la empresa, mientras un 38% no han comprado café procedente de dicho municipio, por lo cual es necesario el desarrollo de estrategias de promoción, y posicionamiento para generar mayor visibilidad y percepción del café de San Lorenzo.

Figura 19

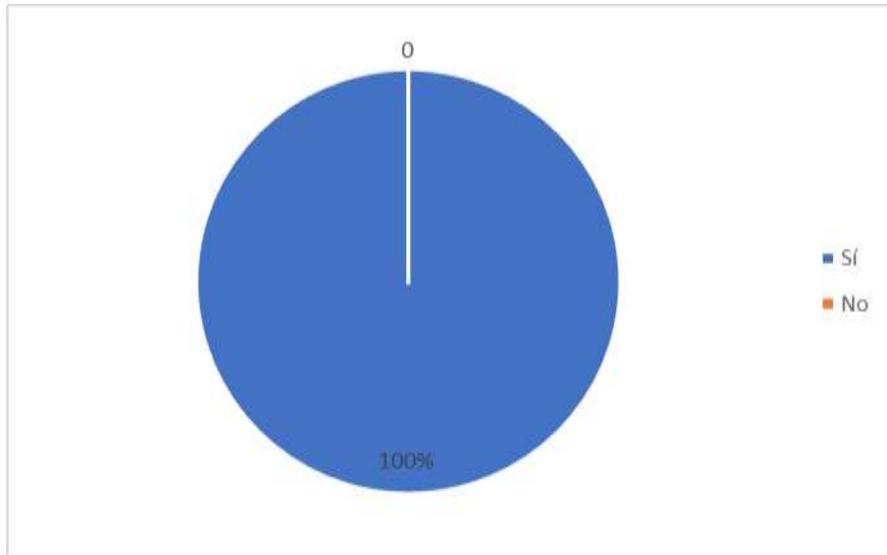
Cantidad de café que compra mensualmente



En la figura 20 indica que existe una demanda significativa y constante de café en cantidades mensuales, con el 50% de consumidores compran entre 2001 a 3000 kilos, y el 37% compran un promedio de 1001 kilos a 2000 kilos. Para cubrir esta demanda la comercializadora debe ajustar su producción, logística y estrategias de mercado para cubrir la demanda insatisfecha, por medio de una gestión adecuada de la cadena de suministros.

Figura 20

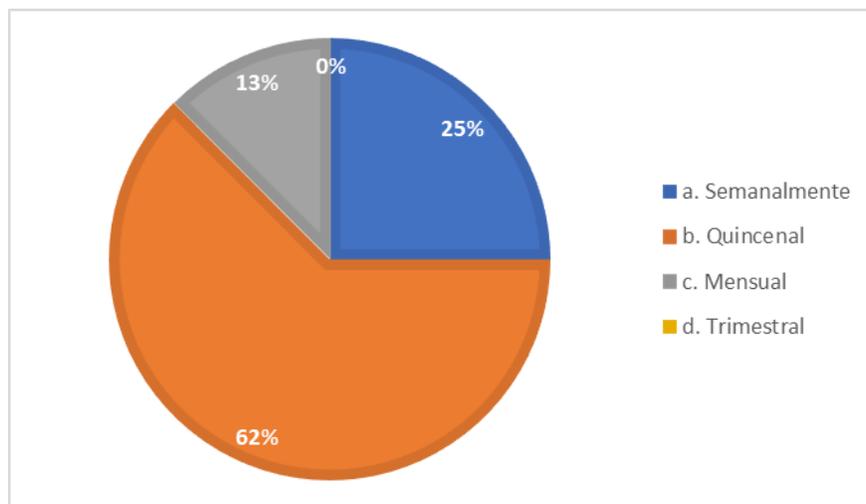
Disponibilidad para comprar café pergamino a la comercializadora



En la figura 20 los consumidores de café si están dispuestos a comprar variedad pergamino a la comercializadora, así el 100% respondió que sí, siendo una respuesta positiva para el proyecto.

Figura 21

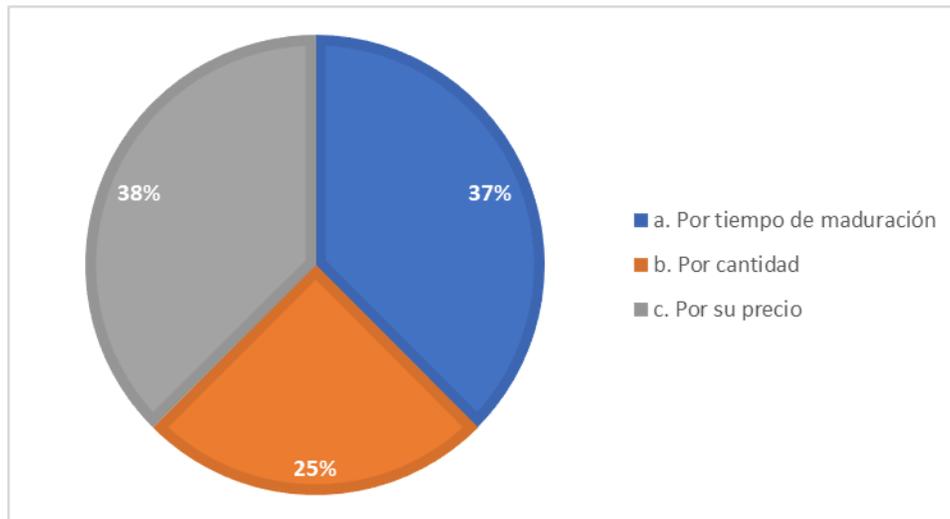
Frecuencia de compra



En la figura 22 se observa la frecuencia de compra, donde prima con un 62% la periodicidad quincenal, un 25% semanal, y el 13% mensual, se observa que hay una compra constante, para satisfacer esta demanda, es necesario contar con una capacidad de venta robusta apoyada por una red diversificada de proveedores de la región, en este caso del municipio de San Lorenzo.

Figura 22

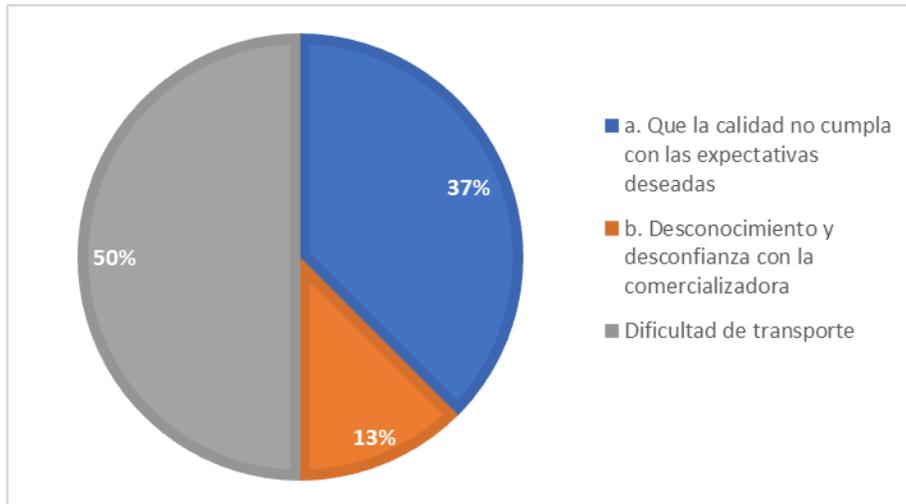
Características de preferencia al momento de comprar café pergamino



Las características más importantes al momento de comprar café pergamino radican principalmente en el precio, tiempo de maduración y cantidad, siendo así aspectos que se puede manejar por medio de estrategias relacionadas al gana-gana, a través de la cooperación ambas partes; los agricultores cultivan café de calidad, y cumplen con los requisitos de la comercializadora, y esta se encarga de brindar asesoría técnica. Con respecto al tiempo de maduración y cantidad se debe realizar asesorías agrícolas y ambientales para mantener un seguimiento de los cultivos y control de plagas.

Figura 23

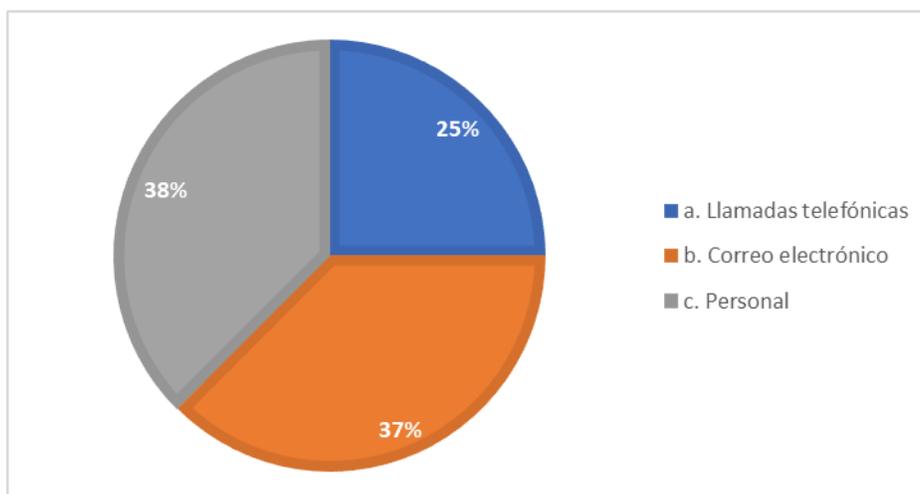
Razones por las que No compraría café pergamino



En cuanto a la razones por las que no compraría café pergamino se encuentra la dificultad con el transporte, resaltando el mal estado de las vías y el alto costo de fletes, mientras que un 37% siente desconfianza de la calidad del producto, y un 13% tienen temor y desconfianza por ser una comercializadora nueva, en este caso es importante dar a conocer los productos.

Figura 24

Medios de comunicación



Con respecto a los medios de comunicación, el 38% de los consumidores de café prefieren que lo contacten de forma personal, un 37% por correo electrónico, y tan solo el 25% por llamadas telefónicas, siendo así, se debe incorporar diferentes actividades o herramientas para el contacto con clientes, brindar agilidad y comunidad al momento de poder brindar información

2.1.3. Cálculo y proyección de la demanda

Para el cálculo de la demanda y su respectiva proyección se toma en cuenta la información obtenida a partir de las 8 encuestas realizadas a posibles compradores de café pergamino, en este orden de ideas, los datos obtenidos reflejaron que si estarían dispuestos a comprar café del municipio de San Lorenzo, con una frecuencia de compra mensual y quincenal, y la cantidad de consumo en kilos mensuales que se muestra en la siguiente tabla, a la vez, se da a conocer los valores asignados a respuestas como si, no y frecuencia de compran en la tabla 3 y 4.

Tabla 3

Variables compra

1	Sí
2	No

Tabla 4

Variables de frecuencia

1	Semanal
2	Quincenal
3	Mensual

Tabla 5

Calculo demanda

No de encuestas	Compra café de San Lorenzo	Frecuencia de consumo	Cantidad de consumo Kg	Demanda anual de consumo
Almacafé	1	1	820	9840
Kafyh Café	1	1	750	9000
Incafen SAS	2	1	720	8640
Café de Occidente	2	1	650	7800
Café de Buesaco	2	1	780	9360
Promotora de café de altura	1	1	680	8160
Morasurco	1	1	670	8040
Café 50 Tienda & Taller	1	1	650	7800
			Consumo anual	42840

Finalmente, las cantidades obtenidas en kilos, se multiplica por el precio, el cual se obtiene de acuerdo el mercado internacional, el cual de un kilo de café pergamino para obtener la demanda:

Demanda: cantidades X precio

Demanda: 42840 x 12000

Demanda: 514080000

Tabla 6

Índice del precio al consumidor

Año	IPC
2019	3,80%
2020	1,90%
2021	5,62%
2022	13,12%
2023	9,28%
Promedio	6,74%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023).

Para la proyección de la demanda se toma el promedio de los últimos cinco años del Índice del precio al consumidor, puesto que ajusta las proyecciones a las condiciones económicas reales ya que se considera la inflación y el poder adquisitivo. Es así como se realiza la proyección de la demanda para los kilos de café pergamino.

Tabla 7

Proyección demanda

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
514080000	548749555	585757225	625260692	667428274	712439636

2.1.4. Análisis de la oferta

A continuación, se presenta los principales ítems de la oferta.

2.1.4.1 Identificación de características de la oferta. En cuanto a la competencia se centra en 8 empresas del departamento de Nariño que compran café pergamino, y la cantidad mensual de kilos de café.

- **Calculo y proyección de la oferta**

Tabla 8

Cálculo de la oferta

Oferta	Mensual
Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño	2800
Asociación de Productores Agropecuarios de la Unión	5000
Trilladora carcafé	10000
Cooperativa de Café Especiales de Nariño	4480
Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño	2200
Cooperativa Alianza Café	4200
Cooperativa Multiactivas de Cafeteros de Alban	4800
Almacafé	6000
Total	39480

Con respecto a la oferta, se obtuvo 39480 kilos de café mensuales, es decir, 473760 kilos anuales de café.

Aquí también se debe multiplicar por el precio del café pergamino y con ese dato se tienen las cantidades de oferta:

$$\text{Oferta} = \text{cantidades} \times \text{precio}$$

Oferta = 39.480 Kg x 13.000

Oferta= 513.240.000

Para la proyección de la oferta se toma para el año 1 el dato que les dé al multiplicar cantidades x precios y se proyecta por IPP, puesto que toma en cuenta la inflación a nivel del productor y los posibles aumentos en los costos, así:

Tabla 9

Proyección de la oferta

Años	IPP
2018	2.31%
2019	6.09%
2020	5.22%
2021	1.60%
2022	16.79%
2023	-5.79%
Promedio	4.37%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024).

Tabla 10

Cálculo y proyección de la oferta

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
513.240.000	535.668.588	571.794.078	610.355.870	651.518.270	695.456.662

2.1.5. Determinación del mercado insatisfecho

La demanda insatisfecha se obtiene a partir de la resta de la demanda menos la oferta, en este caso se obtuvo una demanda insatisfecha de 840.000 kilos anuales.

Tabla 11

Demanda insatisfecha

Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
514.080.000	513.240.000	840.000

Sin embargo, tan solo se toma el 5% del mercado, puesto que es una empresa nueva, y donde existen aproximadamente 8 empresas que sí están dispuestas a adquirir el producto dedicadas a la misma actividad comercial.

En este orden de ideas, el 5% de mercado corresponde a **42000 kilos anuales**.

2.1.6. Sistema de fijación de precios

Con relación al precio, La Federación Nacional de Cafeteros es la encargada de fijar el precio del café diariamente, para que los caficultores puedan saber qué precio fijar a la hora de realizar negociaciones, además, el precio del café es muy fluctuante esto se debe principalmente a que depende de varias variables entre las que se tiene principalmente:

- Cotización en la bolsa de Nuevo York
- Prima por la calidad que se le reconoce al café colombiano
- Tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar.

Es así como con las variables antes mencionadas la federación de cafeteros se encarga de fijar el precio del café y este varía de acuerdo a las condiciones del mercado (Federación Nacional de cafeteros , 2024).

2.1.7. Sistemas de comercialización

Estrategias de publicidad: Para maximizar la visibilidad y llegar al público objetivo a nivel regional e internacional, se implementarán diversas estrategias de publicidad:

Distribución y logística: Identificar y utilizar diferentes canales de distribución como tiendas especializadas en café, supermercados, ventas en línea y acuerdos con cafeterías y restaurantes.

Publicidad en medios especializados: Se realizarán anuncios en revistas especializadas en café y gourmet para llegar a un público interesado y comprometido.

Sitios Web y E-Commerce: Desarrollar un sitio web funcional, donde se pueda realizar compras en línea, además de incluir contenido informativo sobre el café y lugar de origen.

SEO Y SEM: Crear estrategias de búsqueda optimizada (SEO) y marketing en buscadores (SEM) para incrementar la visibilidad en línea.

Participación en eventos: Participar en eventos locales y nacionales relacionados con la industria del café para generar interacción directa con los consumidores y establecer conexiones significativas, en este caso se resalta La Mejor Taza de mi Nariño, Cafés de Colombia Expo.

Responsabilidad Social Corporativa: Involucrarse en proyectos comunitarios y sostenibles en el departamento, para mejorar la imagen de responsabilidad social.

2.1.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 12

Presupuesto mezcla de mercado

Descripción	Año 1		
	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor Total
Participación en Ferias	2	\$2.000.000	\$4.000.000
Publicidad redes sociales	12	\$95.000	\$1.140.000
SEO y SEM	24	\$30.000	\$ 720.000
Sitio Web	1	\$1200.000	\$1.200.000
Total, Promoción y Publicidad			\$7.060.000

En la tabla No 11, se da a conocer el presupuesto relacionado a mercadeo para el primer año, donde se opta por desarrollar una página web para que los clientes realicen sus compras en línea, publicidad en redes sociales y participación en ferias con el fin de darse a conocer con cafeterías nacionales y restaurantes de cadena.

2.2. Plan de operaciones

2.2.1. Ficha técnica del producto

En la siguiente ficha técnica se proporciona una descripción detallada del café pergamino, donde se incluye características físicas y sensoriales, y la información del proveedor.

Tabla 13

Ficha técnica del producto y de la comercializadora

Característica	Descripción
Nombre	Comercializadora de café DG ² Origen
Ubicación	San Lorenzo

Actividad principal	Comercialización de café pergamino
Producto	Café pergamino
Origen	San Lorenzo
Altura del cultivo	Mayor a 1.700 metros sobre el nivel del mar.
Variedades	Castillo Caturra Geisha Borbón rosado
Color del grano	Beige Caramelo Dorado
Tamaño del grano	Malla 6-8 mm
Forma del grano	Ovalado, Homogéneo
Aroma	Intenso y floral con notas de jazmín
Sabor	Complejo con acidez brillante y balanceado
Contenido de agua	10-12%
Densidad	Alta
Método de procesamiento	Lavado y secado al sol o mediante secadora industrial

2.2.2. Localización e identificación de tamaño del negocio

Para determinar la localización óptima del proyecto se toma en cuenta diferentes variables, en las que se destaca la cercanía a la materia prima, cercanía a los clientes y costo de arrendamiento y servicios públicos, en este caso el puntaje más alto lo obtuvo San Lorenzo, con 4,63, siendo un municipio que acoge un gran número de caficultores, que brindan un café de calidad, factor diferenciador con el municipio de Taminango.

Se toma como alternativa a Taminango ya que este es muy municipio cercano al de San Lorenzo Nariño y por ende sería una posibilidad para ubicar el centro de acopio del café pergamino.

Tabla 14

Macrolocalización

Elementos	Peso	Alternativas			
		San Lorenzo		Taminango	
Calidad del café	0,12	4	0,48	3	0,36
Costo servicios públicos	0,11	5	0,55	3	0,33
Accesibilidad	0,11	5	0,55	4	0,44
Seguridad	0,11	5	0,55	5	0,55
Cercanía a materia prima	0,11	5	0,55	4	0,44
Regulaciones legales	0,11	5	0,55	5	0,55
Costo mano de obra	0,11	5	0,55	4	0,44
Cercanía a los clientes	0,11	5	0,55	3	0,33
Medios de transporte	0,11	5	0,55	4	0,44
Total	1		4,88		3,88

A la vez, se realiza una matriz de ponderación para determinar la micro localización, donde se evalúan factores que beneficien el proyecto, los factores de mayor relevancia es el costo de arriendo, y servicios públicos, cercanía a la materia prima y medios de transporte, en este caso, el mayor puntaje lo obtuvo San Rafael ya que cuenta con más beneficios a comparación de Santa Martha.

Tabla 15

Microlocalización

Elementos	Peso	Alternativas			
		San Rafael		Santa Martha	
Costo arrendamiento	0,14	5	0,7	5	0,7
Costo servicios públicos	0,13	4	0,52	5	0,65
Accesibilidad	0,11	5	0,55	3	0,33
Seguridad	0,11	5	0,55	3	0,33

Cercanía materia prima	0,13	5	0,65	4	0,52
Regulaciones legales	0,11	4	0,44	4	0,44
Cercanía a los clientes	0,14	5	0,7	3	0,42
Medios de transporte	0,13	4	0,52	4	0,52
Total	1		4,63		3,91

2.2.3. Descripción de procesos

Revisión de materia prima (finca): en la finca se realiza una revisión del café si cumple con la calidad requerida.

Transporte de materia prima a empresa: el café que cumplió con los requisitos es transportado hasta la empresa, desde las fincas hasta la comercializadora.

Recepción de materia prima: se realiza limpieza del café (eliminación de piedras, paja, polvo).

Secado: el café pasa por una banda y se seca al aire libre hasta un nivel de humedad óptimo.

Pesaje: una vez el café este sin impurezas se pesa para llevar un control de entrada y salida de las cantidades exactas.

Descascarillado de café pergamino: eliminar la cascarilla de los granos de café.

Pesaje y revisión de calidad: se realiza una revisión para determinar la calidad según las exigencias de los clientes, además se pesa para conocer el café que se desecha.

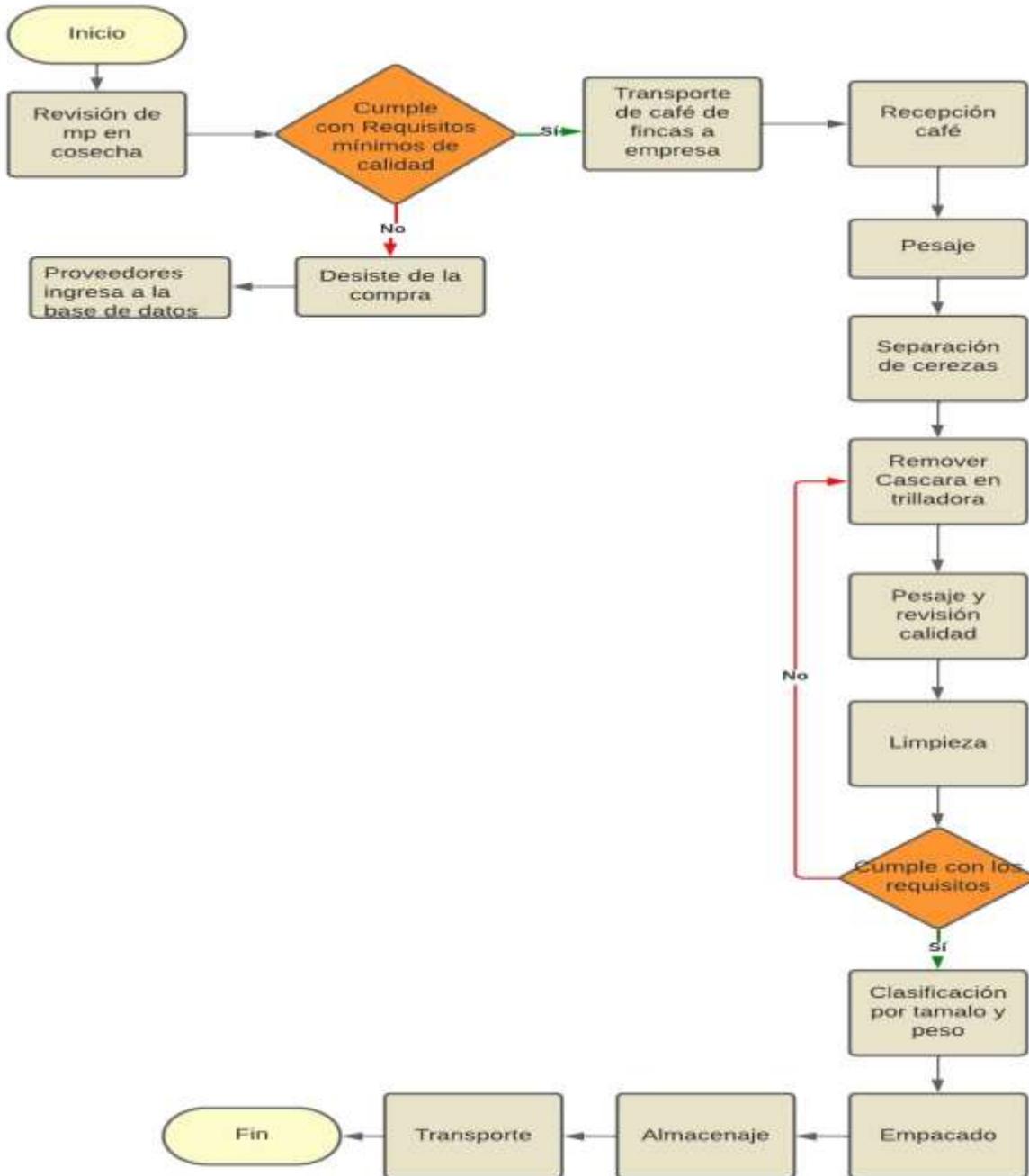
Limpieza: Se elimina diferentes impurezas del café, incluso hasta granos de café estropeados.

Clasificación por tamaño y peso: los granos se clasifican de acuerdo al tamaño, y forma, eliminado granos de baja calidad.

Empacado: se empaca en costal saco fique de 70kg

Almacenaje temporal: se almacena en un espacio seco, para luego distribuir a los diferentes clientes.

Figura 25
Diagrama de procesos



2.2.4. Distribución física e ingeniería del proyecto

Figura 26

Distribución física

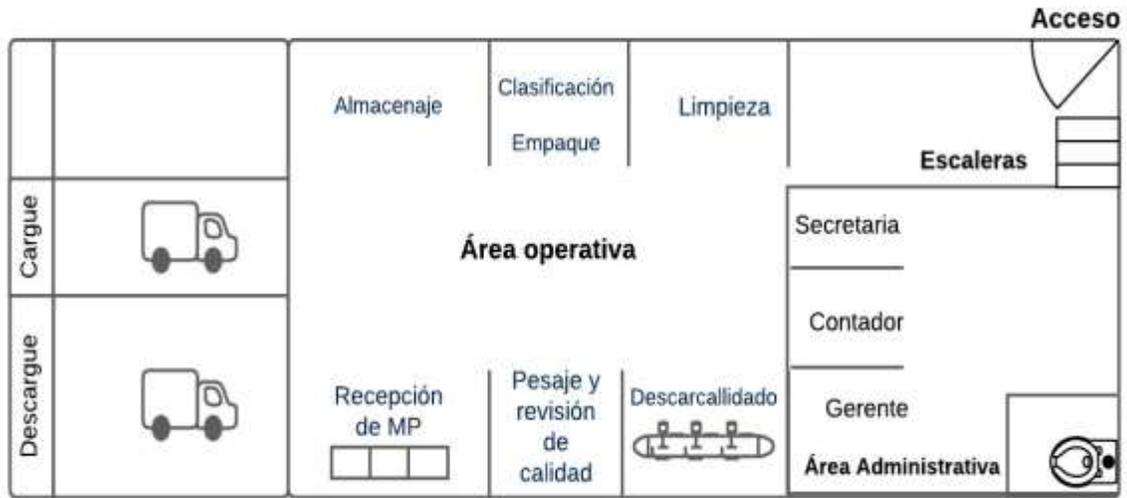


Tabla 16

Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo					
Concepto	Cant	Capacidad	Vlr. Unitario	Vlr. Total	Imagen
Trilladora	2	1 tonelada	\$7.500.000	\$15.000.000	

Báscula eléctrica	2	300kg	\$1.785.000	\$3.570.000	
Lavadora industrial	1	150kg	\$2.440.000	\$2.440.000	
Total, maquinaria y equipo				\$ 21.010.000	

Tabla 17

Equipos, muebles y enseres del área administrativa

Área administrativa				
	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gerente (1), asistente administrativo (1), contador (1)	Escritorio tipo L (con archivadores personales)	3	\$ 464.000	\$ 1.392.000
	Sillas ergonómicas	3	\$ 314.000	\$ 942.000
	Archivador	2	\$ 497.000	\$ 994.000
	sillas de espera (x 3 puestos) para clientes	6	\$ 188.000	\$ 1.128.000
	Total, muebles y enseres			\$ 4.456.000

	Computadores integrales de mesa	3	\$ 1.360.900	\$ 4.082.700
Administrador (1), Aux. mercadeo (1), Aux. contable (1) jefe de producción (1)	Teléfono inalámbrico (set de 3 teléfonos ubicados 1 en cada área)	2	\$ 76.800	\$ 153.600
	Impresora multifuncional	2	\$ 1.103.300	\$ 2.206.600
Total, equipo de cómputo y comunicación \$				\$ 6.442.900

2.2.5. Necesidades y requerimientos

Tabla 18

Necesidades y requerimientos

Clasificación	Área	Tipo de costo/gasto	Descripción	Cant.	VR. Unitario	VR. Total, mensual	VR. Total, anual
Materia prima	Técnica	Variable	Café	3500	\$13.000	\$45.500.000	\$546.000.000
Materia prima	Técnica	Variable	Empaque	88	\$11.000	\$968.000	\$11.616.000
Costo indirecto	Técnica	Variable	Transporte	2	\$800.000	\$1.600.000	\$19.200.000
Costo indirecto	Técnica	Fijo	Servicio de agua área de producción	1	\$100.000	\$ 100.000	\$1.200.000
Costo indirecto	Técnica	Fijo	Servicio de energía área de producción	1	\$250.000	\$250.000	\$3.000.000
Costo indirecto	Técnica	Fijo	Internet	1	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Resma hoja carta	10	\$ 17.500	\$ 175.000	\$ 2.100.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Lapiceros	1	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 13.200
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Caja de ganchos de cosedora	5	\$ 2.400	\$ 12.000	\$ 144.000

Gasto operacional	Administrativa	Variable	Agendas	5	\$ 9.600	\$ 48.000	\$ 576.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Cosedora para escritorio	4	\$ 14.800	\$ 59.200	\$ 710.400
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Tijeras	3	\$ 2.100	\$ 6.300	\$ 75.600
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Pegante papel	2	\$ 4.200	\$ 8.400	\$ 100.800
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Caja de clips estándar	5	\$ 1.600	\$ 8.000	\$ 96.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Cuaderno catedrático	6	\$ 3.500	\$ 21.000	\$ 252.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Resma hoja oficio	2	\$ 26.400	\$ 52.800	\$ 633.600
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Resaltador	4	\$ 2.000	\$ 8.000	\$ 96.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Papel higiénico	12	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 288.000
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Jabón líquido	2	\$ 7.400	\$ 14.800	\$ 177.600
Gasto operacional	Administrativa	Variable	Detergente	1	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000

Gasto operacional	Administrativa	Fijo	Servicio de agua oficinas	1	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Gasto operacional	Administrativa	Fijo	Servicio de energía oficinas	1	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Gasto operacional	Administrativa	Fijo	Arrendamiento oficinas	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Gasto operacional	Administrativa	Fijo	Adecuación oficinas - Diferido a 24 meses	1	\$ 163.717	\$ 163.717	\$ 1.964.600
Gasto operacional	Ventas	Variable	Alquiler espacio en feria	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Gasto operacional	Ventas	Variable	Publicidad redes sociales	12	\$ 95.000	\$ 1.140.000	\$ 13.680.000
Gasto operacional	Ventas	Variable	SEO y SEM	24	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Gasto operacional	Ventas	Variable	Sitio Web	1	\$ 1200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Tabla 19

Necesidades y requerimientos activos fijos

Técnica	Maquinaria y equipo	Jefe de producción	1	Trilladora	2	\$7.500.000	\$15.000.000
Técnica	Maquinaria y equipo	Jefe de producción	2	Bascula eléctrica	2	\$1.785.000	\$ 3.570.000
Técnica	Maquinaria y equipo	Jefe de producción	3	Lavadora industrial	1	\$2.440.000	\$ 2.440.000
Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Gerente	11	Computador integral de mesa	1	\$1.360.900	\$1.360.900
Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Contador	12	Computador integral de mesa	1	\$1.360.900	\$1.360.900
Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Secretaria	13	Computador integral de mesa	1	\$1.360.900	\$1.360.900
Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Gerente	15	Teléfono inalámbrico	1	\$ 76.800	\$ 76.800

Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Contador	16	Teléfono inalámbrico	1	\$ 76.800	\$ 76.800
Administrativa	Equipo de cómputo y comunicación	Contador	17	Impresora multifuncional	1	\$1.103.300	\$1.103.300
Técnica	Equipo de cómputo y comunicación	Jefe de producción	25	Impresora	1	\$1.103.300	\$1.103.300
Administrativa	Muebles y enseres	Gerente	26	Escritorio tipo L (con archivadores personales)	1	\$ 464.000	\$ 464.000
Administrativa	Muebles y enseres	Contador	27	Escritorio tipo L (con archivadores personales)	1	\$ 464.000	\$ 464.000
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	28	Escritorio tipo L (con archivadores personales)	1	\$ 464.000	\$ 464.000
Administrativa	Muebles y enseres	Gerente	29	Silla ergonómica	1	\$ 314.000	\$ 314.000
Administrativa	Muebles y enseres	Contador	30	Silla ergonómica	1	\$ 314.000	\$ 314.000
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	31	Silla ergonómica	1	\$ 314.000	\$ 314.000

Administrativa	Muebles y enseres	Contador	32	Archivador	1	\$ 497.000	\$ 497.000
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	33	Archivador	1	\$ 497.000	\$ 497.000
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	34	Set de sillas de espera (x 3 puestos) para clientes	2	\$ 188.000	\$ 376.000
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	35	Set de sillas de espera (x 3 puestos) para clientes	2	\$ 18.800	\$ 37.600
Administrativa	Muebles y enseres	Secretaria	36	Set de sillas de espera (x 3 puestos) para clientes	2	\$ 188.000	\$ 376.000
Total							\$720.616.700

2.3. Aspectos organizacionales

2.3.1. Direccionamiento estratégico

A continuación, se presenta la misión, visión y los valores organizacionales propios de la investigación.

2.3.1.1 Misión. Mejorar la calidad de vida de los caficultores del municipio de San Lorenzo por medio de la comercialización de café de alta calidad, además de contribuir al desarrollo sostenible e innovador.

2.3.1.2 Visión. Para el 2028 ser una empresa líder a nivel regional y nacional en la comercialización de café pergamino, destacando especialmente el café de la región de San Lorenzo comprometidos a promover la calidad y el sabor único de nuestro café por medio de prácticas ecológicas.

2.3.1.3 Valores organizacionales.

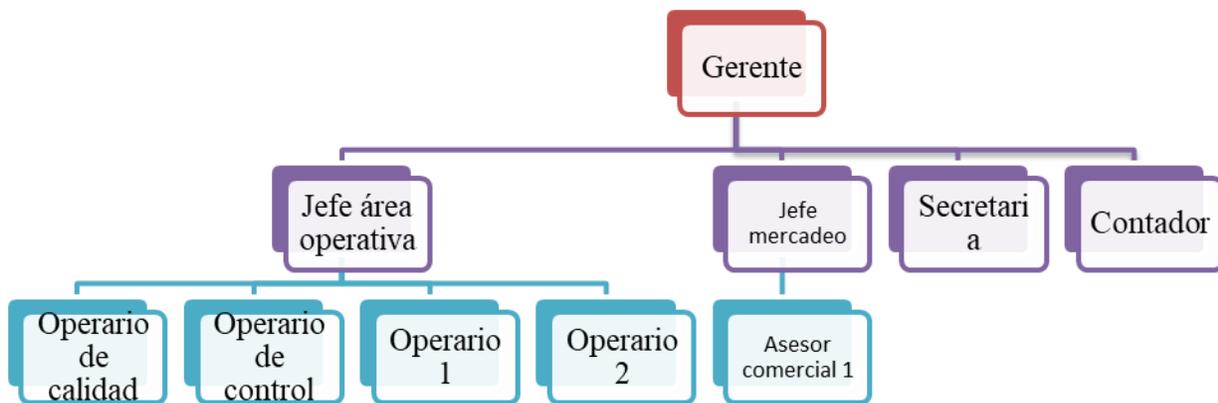
- **Calidad:** superar los estándares de los mercados a través de productos de calidad que genere una experiencia sensorial; sabor y aroma.
- **Sostenibilidad:** Por medio de buenas prácticas y responsabilidad empresarial disminuir los impactos negativos al medio ambiente
- **Transparencia:** Mantener una comunicación honesta y asertiva con proveedores y clientes, dando a conocer los procesos de producción, asegurando integridad de la empresa.
- **Responsabilidad:** Responsabilidad con la sociedad, medio ambiente y colaborades donde se asegure un producto de calidad, buenas prácticas y un buen ambiente laboral.

- **Compromiso con la comunidad:** Trabajar en pro del desarrollo y bienestar de la región, por medio del comercio justo.

2.3.2. Estructura organizacional

Figura 27

Organigrama



2.3.3. Descripción de manuales

- Descripción de funciones

Tabla 20

Manual de funciones gerente

Información general	
Identificación cargo	Gerente
Dependencia	Administrativo
Cargos que le reportan	Jefe área operativa, Asesor comercial, secretaria, contador
Cargo a quien debe reportar	Junta directiva
Objetivo principal	
Planear, organizar, controlar y evaluar las diferentes actividades de la empresa para la toma de decisiones asertivas.	
Funciones	
Desarrollar estrategias continuamente para mantener el posicionamiento de la empresa	
Evaluar el desempeño de cada área de trabajo	
Analizar y recopilar información relevante para la toma de decisiones.	
Representación legal de la empresa	
Realizar informes continuos para la junta directiva	
Elaborar informes continuos sobre la situación de la empresa	
Crear alianzas estrategias con proveedores y compradores	
Resolución de conflictos que incurran dentro de la organización	
Establecer contratos de suministro para garantizar la estabilidad de flujo de café	
Gestionar un sistema de inventarios eficiente	
Nivel académico	
Profesional en áreas administrativas o afines	
Posgrado: Alta Gerencia, Finanzas o Administración	
Experiencia	
Mínimo tres (3) años en cargos similares.	

Tabla 21

Manual de funciones de jefe de producción

Información general	
Identificación cargo	Jefe área operativa
Dependencia	Operativo
Cargos que le reportan	Operario 1 y 2
Cargo a quien debe reportar	Gerente
Objetivo principal	
Liderar y velar por el buen funcionamiento del área operativo, y formular objetivos estratégicos.	
Funciones	
Supervisar la cadena de producción	
Asignar tareas y supervisar la labor de cada operario	
Gestión de la materia prima	
Capacitación y desarrollo al personal de operación	
Gestión de recursos y uso eficiente	
Planificar el inventario; ingreso y salida de mercancía	
Informes mensuales del nivel de producción de la empresa	
Elaboración de estrategias de producción (Tiempos y movimientos)	
Nivel académico	
Profesional en Ingeniería de procesos o áreas afines relacionados al café.	
Experiencia	
Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos	

Tabla 22

Manual de funciones secretaria

Información general	
Identificación cargo	Secretaria
Dependencia	Administrativa
Cargos que le reportan	Asesor comercial.
Cargo a quien debe reportar	Gerente, contador
Objetivo principal	
Apoyo directo al gerente y organización eficiente de documentación, archivo y correos.	
Funciones	
Realizar informes conjunto gerente y contador	
Recepción de documentación, y correos electrónicos	
Facilitar la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo	
Coordinar cronograma de actividades, y reuniones del gerente	
Organización y archivo de documentación	
Mantener actualizada base de datos de clientes y proveedores	
Nivel academice	
Técnico y/o Tecnólogo en Gestión Empresarial o afines	
Experiencia	
Un año (1) de experiencia en cargos similares	

Tabla 23

Manual de funciones contador

Información general	
Identificación cargo	Contador
Dependencia	Administrativa
Cargos que le reportan	Secretaria, asesor comercial
Cargo a quien debe reportar	Gerente
Objetivo principal	
Analizar e interpretar la información contable de la empresa.	
Funciones	
Realizar estados financieros	
Elaboración y pago de nomina	
Registro continuo de ingresos y egresos	
Elaborar informes continuos para la toma de decisiones en conjunto con el gerente	
Elaboración de información tributaria y pago de los respectivos aportes ante la DIAN y otras entidades	
Nivel académico	
Contador Público	
Experiencia	
Mínimo dos (2) años de experiencia en cargos similares	

Tabla 24

Manual de funciones catador

Información general	
Identificación cargo	Operador de calidad
Dependencia	Operativa
Cargos que le reportan	
Cargo a quien debe reportar	Jefe de área operativa

Objetivo principal
Evaluar y analizar la calidad del café por medio de una verificación y análisis.
Funciones
Conjunto con los operarios desarrollar estrategias para mantener la calidad del café
Contribuir en la selección de café para determinar el tamaño, madurez y color
Realizar análisis constantes de muestras de café
Cumplir con las normas de calidad, grado de adherencia a los procedimientos
Mantener estándares de calidad
Nivel académico
Curso de catación profesional
Técnico en control de calidad, producción industrial o áreas afines
Experiencia
Experiencia mínima de un año en cargos similares.

Tabla 25

Manual de funciones operario

Información general	
Identificación cargo	Operario
Dependencia	Operativa
Cargos que le reportan	
Cargo a quien debe reportar	Jefe área operativa
Objetivo principal	
Dirigir los procesos de productivos y entrada de materia prima.	
Funciones	
Supervisar a subalternos para el cumplimiento de objetivos	
Recepción y clasificación de granos de café	
Supervisión de procesos de descarrillado	
Mantenimiento continuo maquinaria	
Nivel académico	

Técnico en producción de café

Experiencia

Un año (1) de experiencia en cargos similares

Tabla 26

Manual de funciones operario

Información general	
Identificación cargo	Operativo 2
Dependencia	Operativa
Cargos que le reportan	
Cargo a quien debe reportar	Jefe área operativa
Objetivo principal	
Dirigir los procesos de productivos y salidas de mercancía	
Funciones	
Pesaje y revisión de calidad	
Clasificación por tamaño y peso	
Empacado de café	
Almacenaje	
Despacho de mercancía	
Registro y control de salida de productos	
Nivel académico	
Técnico en producción de café	
Experiencia	
Un año (1) de experiencia en cargos similares	

2.3.4. Descripción de procedimientos

Revisión de materia prima en la cosecha: inicialmente se realiza una revisión del producto en la finca, las principales características es el tamaño, el color y madurez, si el café no cumple con los estándares mínimos de calidad, se desiste de la compra, sin embargo, los datos del cliente quedan en la base de datos de la empresa.

Transporte de café desde la finca hasta la empresa: se debe trasportar el café hasta la empresa de acuerdo a las rutas que tenga la empresa, el objetivo es disminuir costos y tiempos de traslado, para esto la empresa cuenta un itinerario de horas de recorrido por los diferentes corregimientos.

Recepción café: se rotula la mercancía ingresada a la empresa, y se registra la cantidad y el proveedor.

Pesaje: Se pesa todo el café que llego a la empresa directamente de la finca, para luego realizar una comparación del peso real y el peso con producto dañado e impurezas.

Separación de cerezas: Se realiza una separación y limpieza de la cereza y e impurezas (hojas, tierra, o ramas)

Remover cascara en la trilladora: se remueve la cáscara del grano en pergamino

Pesaje y revisión de calidad: se realiza un pesaje del café y se hace una verificación de la calidad del producto.

Limpieza: se realiza una segunda limpieza de los residuos quedados luego del lavado.

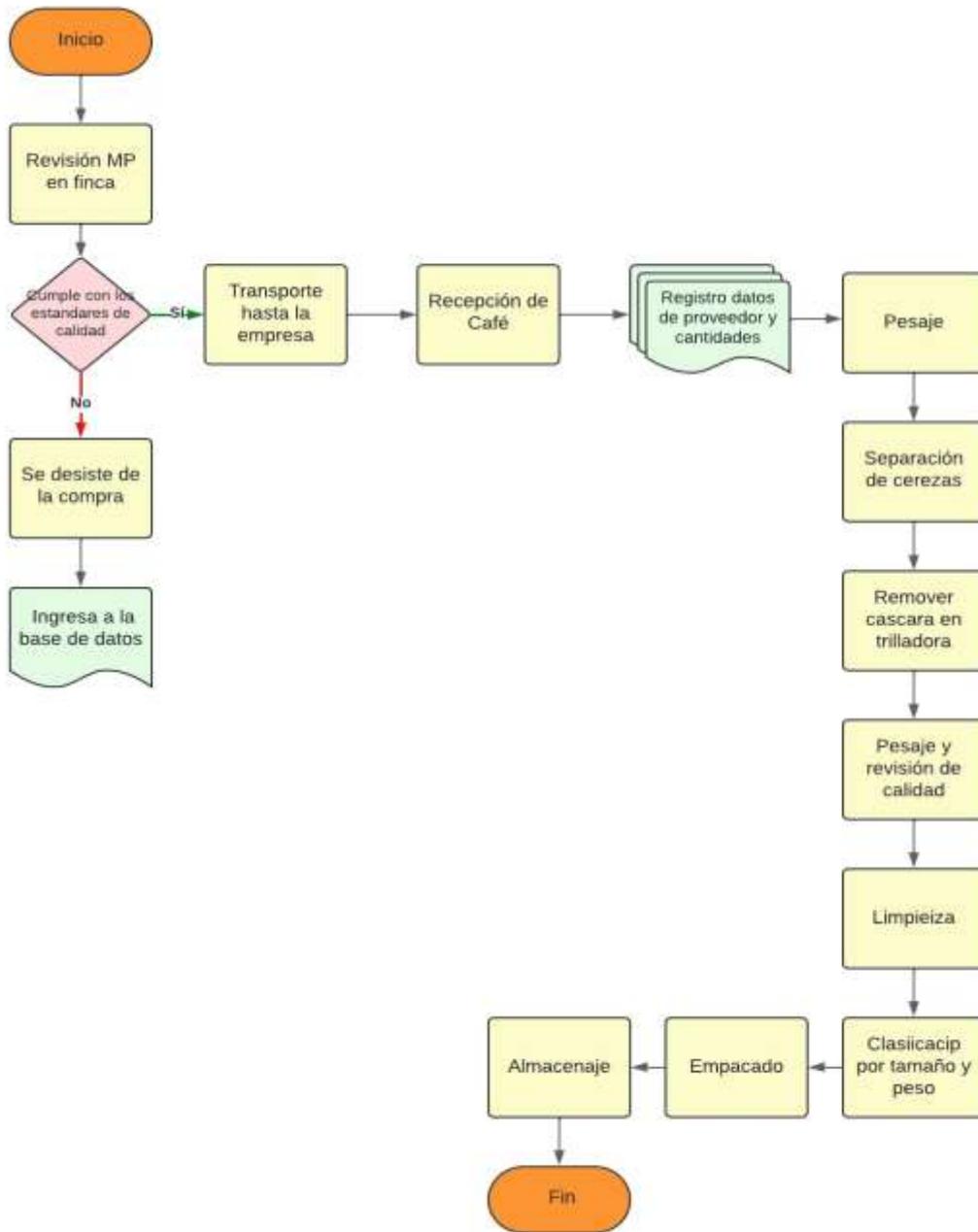
Clasificación por tamaño y peso: se realiza una calificación de acuerdo al tamaño del grado, peso y color para proceder a empacar.

Empacado: se empaca en costales de 40 kilos.

Almacenaje: Una vez empacado el producto, se almacena en bodega en condiciones óptimas de temperatura y humedad. para luego despachar.

Figura 28

Diagrama de flujo de procedimientos



2.4. Reglamentos

2.4.1. Reglamento interno de trabajo-Comercializadora de Café San Lorenzo

Capítulo I

Del empleador

Artículo 1. El presente es el Reglamento Interno del trabajo de Comercializadora de Café San Lorenzo, identificada con NIT 910666444 y con domicilio en calle 23 de la ciudad de SAN LORENZO. Este reglamento hace parte integral de los contratos de trabajo individual.

Capitulo II

Admisión, aprendizaje y periodo de prueba

Artículo 3. Los aspirantes a ser vinculados en calidad de trabajadores deberán surtir el proceso de selección que para cada caso se especifique en la respectiva convocatoria.

Artículo 4. Sin perjuicio de los requisitos específicos que el empleador establezca para cada convocatoria, este podrá solicitar al aspirante los siguientes documentos para s vinculación laboral:

Hoja de vida

Copia legible del documento de identidad

Copia de los documentos que den constancia de la experiencia o estudios relacionados

Artículo 5. Al momento de la contratación el empleador podrá establecer un periodo de prueba durante el cual se evaluará la aptitud del trabajador para el desempeño de sus funciones y terminar el contrato sin que haya lugar a preaviso o indemnización si se encuentra que el trabajador no es apto.

La duración del periodo de prueba será de tres meses.

Capítulo III

Jornada de trabajo y vacaciones

Artículo 6. La jornada de trabajo será la jornada máxima legal establecida por la Ley 2101 de 2021.

a. 47 horas semanales a partir del 15 de julio de 2023.

b. 46 horas semanales a partir del 16 de julio de 2024.

Artículo 7. La jornada trabajo diaria se podrá desarrollar entre las 7:00am a 6:00pm

Artículo 8. El trabajador que complete un año de servicio tiene derecho a 15 días de vacaciones hábiles continuos remunerados.

Artículo 9. El trabajador podrá acumular los días de vacaciones no disfrutados, ni compensados hasta por dos años.

Capítulo IV

Permisos

Artículo 10. El empleador concederá a los trabajadores licencias no remuneradas para los siguientes eventos:

- Ejercer su derecho al voto
- Desempeñar cargos oficiales debidamente comprobada
- Calamidad domestica debidamente comprobada.

Capítulo V

Salario, forma de pago y periodos

Artículo 11. El empleador y el trabajador podrán convenir las diferentes formas de salario: por unidad de tiempo, por obra o labor, a destajo y cualquier otra autorizada por la legislación laboral.

Artículo 12. El empleador realizará el pago de los salarios mediante consignación o transferencia bancaria, cheque girado a nombre del trabajador o efectivo en el lugar en el que preste sus servicios.

Capítulo VI

Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo

Artículo 13. De acuerdo al Decreto 1072 de 2015, capítulo 6 el empleador implementará el sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 14. Los servicios médicos que requiera el trabajador serán prestados por la EPS o ARL según corresponda a través de las IPS con las que tengan convenio.

Artículo 15. Todos los empleados deben seguir las instrucciones de seguridad proporcionadas por la empresa y utilizar el equipo de protección personal correspondiente.

Artículo 16. Se deben reportar de inmediato cualquier accidente, lesión o situación de riesgo al supervisor o al departamento de recursos humanos.

Capítulo VII

Sanciones

Artículo 17. El incumpliendo de las normas y políticas establecidas en este reglamento puede resaltar en medidas disciplinarias, que pueden incluir advertencias, suspensiones o terminación del contrato laboral.

Artículo 18. Las sanciones se aplicarán de acuerdo con la gravedad de la infracción y la política de la empresa.

Artículo 19. El presente reglamento rige a partir de su publicación.

2.4.2. Reglamento de higiene y seguridad industrial- Comercializadora de Café San Lorenzo

NIT 910666444 - Reglamento de higiene y seguridad industrial

Razón social: Comercializadora de café San Lorenzo

Identificación: 910666444

Dirección principal: calle 3 San Lorenzo

Página Web: www.comercializadorasanlorenzo.edu.co

Ciudad: San Lorenzo

Departamento: Nariño

Teléfono: 602 7288444

Nombre de ARL: ARL AXA Colpatria

No de contrato: 271491

Clase o tipo de riesgo asignado por la ARL

Principal: Riesgo I

Otros: Riesgo II

Código de la Actividad Económica: 4620, Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos, incluye granos y semillas, frutos oleaginosos, flores, plantas y sus partes, tabaco en bruto, café pergamino (incluida la pasilla de producción), Café trillado.

Artículo 1. La comercializadora de café san lorenzo se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, endientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9ª de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, Decreto 1772 de 1994, Ley 776 de 2002, Ley 1010 de 2006, Resolución 2346 de 2007, Resolución 1401 de 2007, Resolución 2646 de 2008, Ley 1562 de 2012, Resolución 1356 del 2012, Decreto 472 de 2015, Decreto 1072 de 2015, Resolución 0312 de 2019, Resolución 4272 de 2021, Decreto 768 de 2022 y demás normas que con tal fin se establezcan.

Artículo 2. La comercializadora de café san lorenzo se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y/o Vigía Ocupacional, de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Decreto 1295 de 1994 y Decreto 1072 de 2015.

Artículo 3. La comercializadora de café san lorenzo que Mary cada no de tener animales que no han acudido se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, elaborado de acuerdo con el Decreto 614 de 1984, Resolución 1016 de 1989, Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015, que contemplan como mínimo, los siguientes aspectos:

Todos los empleados deben utilizar el equipo de protección personal adecuado proporcionado por la empresa, incluyendo cascos, gafas de seguridad, guantes y calzado de seguridad, según sea necesario.

Se debe utilizar el equipo de protección personal de acuerdo con las instrucciones del fabricante y las normas de seguridad establecidas por la empresa.

Artículo 4: Los peligros existentes en la empresa están constituidos principalmente por:

Tabla 27

Peligros existentes en la empresa

Físicos	Ruido Radiaciones no ionizantes Iluminación Disconfort térmico
Biológicos	Virus Hongos Bacterias Picaduras insectos Esporas Mordeduras
Biomecánicos	Posturas (prolongada, mantenida, forzada). Esfuerzo. Movimiento repetitivo. Manipulación de cargas. Manejo de herramientas manuales
Fenómenos naturales	Sismo. Terremoto. Vendaval. Inundación. Derrumbe- remoción en masa. Incendio forestal.

Químicos	Polvos orgánicos e inorgánicos Líquidos (nieblas y rocíos) Gases y vapores Humos metálicos, no metálicos Material particulado Derrames, fugas e intoxicación por sustancias químicas Precipitaciones (Lluvias, granizadas, heladas).
Psicosocial	Gestión Organizacional: estilo de mando, capacitación, evaluación del desempeño. Características de la organización del trabajo: Comunicación. Condiciones de la tarea: definición de roles. Factores extra laborales: traslado casa – empresa y vivienda.
Condiciones de seguridad	Mecánico: elementos de máquinas, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos. Eléctrico: alta y baja tensión eléctrica. Locativo: almacenamiento, superficies de trabajo, condiciones de orden y aseo, caídas de objetos. Trabajo en alturas. Trabajo en espacios confinados. Caídas a nivel y a distinto nivel. Tecnológico: explosión, fuga, derrame, incendio. Accidentes de tránsito. Accidentes deportivos, culturales y/o recreativos. Robos, atracos, asaltos, atentados. Huelga motín, asonada.

Artículo 5: la comercializadora de café San Lorenzo y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implementación de las actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Artículo 6: La Comercializadora de Café San Lorenzo ha implementado un proceso de inducción para los trabajadores en relación con las actividades que deben desempeñar por lo que los capacita sobre las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vayan a realizar.

Artículo 7º. Este Reglamento permanecerá exhibido en por lo menos dos lugares.

Comuníquese y cúmplase.

Dado en el municipio de San Lorenzo., a los 4 días del mes de marzo de dos mil veinticuatro (2024).

2.4.3. Reglamento de salud ocupacional- Comercializadora de Café San Lorenzo

Objetivo: El presente reglamento tiene como objetivo establecer normas y procedimiento de salud ocupaciones que deben cumplir los empleados de la comercializadora de café San Lorenzo, con el fin de promover un ambiente laboral seguro y saludable.

Capítulo I: exámenes médicos ocupacionales

Artículo 1. Todos los empleados deben someterse a exámenes médicos ocupacionales de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y las políticas de la Comercializadora de Café San Lorenzo.

Artículo 2. Se prohíbe realizar actividades que puedan poner en riesgo la salud o la seguridad de los trabajadores o de terceros.

Capitulo II: protección personal

Artículo 3. Todos los empleados deben utilizar el equipo de protección personal adecuado proporcionado por la empresa, incluyendo cascos, gafas guantes y calzado.

Artículo 4. Se debe utilizar el equipo de protección personal de acuerdo con las instrucciones del fabricante y las normas de seguridad establecidas pro la empresa.

Capítulo III: prevención de accidente

Artículo 5. Se debe mantener al orden y la limpieza en todas las áreas de trabajo para prevenir accidentes y lesiones.

Artículo 6. Los empleados deben reportar de inmediato cualquier condiciones o situación peligrosa al supervisor o al departamento de seguridad.

Capítulo IV: manejo de sustancias peligrosas

Artículo 7. Se deben seguir estrictamente las normas de seguridad en el manejo, almacenamiento y eliminación de sustancias peligrosas utilizadas en el proceso de comercialización de café pergamino.

Artículo 8. Se deben proporcionar las capacitaciones necesarias sobre el manejo seguro de sustancias químicas a todos los empleados que trabajen con ellas.

Capítulo VI: emergencia y evacuación

Artículo 9. Todos los empleados deben conocer las rutas de evacuación y los puntos de encuentro en caso de emergencia.

Artículo 10. Se deben realizar simulacros de evacuación periódicos para familiarizar a los empleados con los procedimientos de emergencia.

Capítulo VII: mantenimiento de equipos y maquinaria

Artículo 11. El personal encargado del mantenimiento de equipos y maquinaria debe asegurar de que estén en buenas condiciones de funcionamiento y cumplir con las normas de seguridad aplicables.

Artículo 12. Se debe reportar cualquier anomalía o fallo en equipos o maquinaria al departamento de mantenimiento de manera inmediata.

Capítulo VIII: cumplimiento legal

Artículo 13. La empresa se compromete a cumplir con todas las leyes y regulaciones de seguridad e higiene industrial aplicable en el país.

Artículo 14. Se establecerá mecanismos de monitoreo y evaluación para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas en este reglamento.

2.4.4. Constitución legal de la empresa

Las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) son un tipo societario el cual se caracteriza por tener una estructura de capital, con una autonomía y tipicidad definida, que se encuentra regulada por normas de carácter dispositivo y permite no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados decidan sobre las pautas bajo las cuales serán gobernadas sus relaciones jurídicas.

La sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) puede constituirse por una o varias personas, mediante la suscripción de cualquiera de los siguientes documentos:

Documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por sus signatarios (artículo 5° Ley 1258 de 2008 y artículo 40 Código de Comercio).

Escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles, o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Cualquiera que sea el documento escogido debe contener los siguientes requisitos:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas: (ciudad o municipio).

Razón social: seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.

Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. Si en el acto de constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.

Término de duración: La S.A.S podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.

Enunciación de actividades principales: este tipo societario permite establecer un objeto indeterminado. En todo caso, si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.

El capital, se pagará en los plazos establecidos en los estatutos. Este plazo no podrá exceder el término de dos (2) años.

Forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administradores.

Nombre, identificación y facultades de los administradores. Se debe designar por lo menos un Representante Legal.

Nombramientos: Se debe indicar el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva (si esta creado el órgano en sus estatutos), revisores fiscales, según el caso.

2.5. Plan financiero

2.5.1. Estudio económico

A continuación, se presentan los principales indicadores económicos.

2.5.1.1 Determinación de inversiones

Tabla 28

Activos

Área y clase de activo	Valor activos
Administrativa	\$ 9.457.200
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 5.339.600
Muebles y enseres	\$ 4.117.600
Técnica	\$ 22.113.300
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.103.300
Maquinaria y equipo	\$ 21.010.000
Total, general	\$ 31.570.500

2.5.1.2 Cálculo y proyección de costos y gastos.

Tabla 29

Gastos diferidos

Área de técnica	
Descripción	Valor total
1. Adecuación oficina	\$ 3.000.000
1.1 carpintería metálica –(divisiones)	\$ 1.800.000
1.2 instalaciones eléctricas	\$ 1.200.000
2. Gastos de montaje y puesta en marcha (3)	400.000

2.1 Instalación y Pruebas de Equipos	\$ 400.000
4. Gastos de constitución y organización (4)	\$ 172.000
Imprevistos (10%)	357.200
Total, gastos diferidos	\$ 3.929.200

Tabla 30

Gastos de constitución y organización

Gastos de constitución y organización	
Registro de las actas de constitución de la SAS	\$ 56.000
Registro de los documentos de la SAS	\$ 106.000
Registro Mercantil	10.000
Bomberos	
Total	172.000

Tabla 31

Costo de materiales

Material	Cantidad	Valor unitario	Valor total
A. Material directo (1)			
Café	3500	\$ 13.000	\$45.500.000
Empaque	88	\$ 11.000	\$ 968000
Subtotal Materiales Directos			\$46.468.000
B. Materiales indirectos (2)			
Transporte	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Dotación de personal	1	\$ 12.048.000	\$ 12.048.000
Subtotal Materiales Indirectos			
Total, materiales			\$ 60.116.000

Tabla 32

Gastos de producción

Servicio	Vr Unitario Mensual	Vr Total Anual
Agua Potable y alcantarillado	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Energía Eléctrica	\$ 290.000	\$ 3.480.000
Subtotal Servicios Públicos		\$ 5.280.000
Internet	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Subtotal Otros Gastos		\$ 1.320.000
Total, otros gastos	\$ 550.000	\$ 6.600.000

Tabla 33

Gastos de ventas

Descripción	Año 1		
	Cantidad Anual	Valor Unitario	Valor Total
Participación en Ferias	2	\$300.000	\$ 600.000
Publicidad redes sociales	12	\$95.000	\$ 1.140.000
Flyes	3.000	\$300	\$ 900.000
Pendón araña	2	\$80.000	\$ 160.000
Publicidad Facebook	6	\$30.000	\$ 180.000
Total, Promoción y Publicidad			\$ 2.980.000
Total, gastos de ventas + otros gastos			\$ 2.980.000

2.5.2. Cálculo y proyección de los ingresos

Tabla 34

Proyección de ingresos

Proyección de ingresos anuales			
Año	Cantidad de unidades vendidas	Ingresos con precio de mercado	Ingresos con precio pto equilibrio
1	12240	\$42.840.000.000	\$1.727.710.091
2	12730	\$47.980.800.000	\$ 1.796.818.495
3	13239	\$53.738.496.000	\$1.868.691.235
4	13768	\$60.187.115.520	\$1.943.438.884
5	14319	\$67.409.569.382	\$2.021.176.440

2.5.3. Identificación del punto de equilibrio

Tabla 35

Calculo punto de equilibrio

Calculo punto de equilibrio		
	Mensual	Anual
Costos y gastos fijos totales	\$ 22.810.933	\$ 273.731.190
Costos y gastos variables totales	\$ 56.378.600	\$ 676.543.200
Unidades Comercializadas	1020	12240
Costos fijos unitarios (CFU)	\$ 22.364	\$ 22.364
Costos variables unitarios (CVU)	\$ 55.273	\$ 55.273
Costo Unitario	\$ 77.637	\$ 77.637
Precio	\$ 141.158	\$ 141.158
Margen de utilidad	0,45	0,45
Ventas netas	\$ 143.980.968	\$ 1.727.771.619

* Capacidad instalada planta (8 horas pcc por und)	90	1.080
Número de unidades PUNTO DE EQUILIBRIO	266	3.187
Porcentaje de la capacidad instalada en el punto de equilibrio	295,11%	295,11%
Ventas en el punto de equilibrio	37.491.454	449.897.447

2.5.4. Estados financieros

Tabla 36

Balance general

	Activos	Año 0
Activos corrientes		
Caja		
Bancos		\$ -
Total, Activos Corrientes		\$ 92.728.300
		\$ 92.728.300
Activos Fijos		
Muebles y enseres		
Maquinaria y equipo		\$ 4.117.600
Equipo de computación y comunicación		\$ 21.010.000
Construcciones y edificaciones		\$ 6.442.900
Total, Activos Fijos		\$ -
		\$ 31.570.500
Activos Diferidos		
Gastos preoperativos		
Total, Activos Diferidos		\$ 3.929.200
Total, activos		\$ 3.929.200

	\$ 128.228.000
Pasivos	
Pasivo Corriente	
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 92.728.300
Provisión para impuestos	
Total, Pasivos Corrientes	\$ 92.728.300
Total, pasivo	\$ 92.728.300
Patrimonio	
Capital	
Reserva legal	\$ 35.499.700
Utilidad neta	\$ -
Total, patrimonio	\$ 35.499.700
Total, pasivo + patrimonio	\$ 128.228.000

Tabla 37*Estado de resultados*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.727.710.091	1.796.818.495	1.868.691.235	1.943.438.884	2.021.176.440
(-) Costos de ventas	\$683.080.117	\$710.403.322	\$738.819.454	\$768.372.233	\$799.107.122
Utilidad o perdida bruta en ventas	\$1.044.629.97				
	4	\$1.086.415.173	\$1.129.871.780	\$1.175.066.652	\$1.222.069.318
(-) Gastos operacionales de administración	\$97.152.881	\$101.038.996	\$103.115.956	\$105.275.994	\$107.522.434
(-) Gastos operacionales de ventas	\$170.007.553	\$176.807.855	\$183.880.169	\$191.235.376	\$198.884.791
Utilidad o perdida operacional	\$777.469.541	\$808.568.323	\$842.875.656	\$878.555.282	\$915.662.093
(+) Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos no operacionales	\$20.612.312	\$13.968.341	\$5.457.341	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$756.857.229	\$794.599.982	\$837.418.315	\$878.555.282	\$915.662.093
(-) Impuesto de renta y complementarios (34%)	\$257.331.458	\$270.163.994	\$284.722.227	\$298.708.796	\$311.325.112
Utilidad líquida	\$499.525.771	\$524.435.988	\$552.696.088	\$579.846.486	\$604.336.981
(-) Reserva legal (10%)	\$49.952.577	\$52.443.599	\$55.269.609	\$57.984.649	60.433.698
Utilidad del ejercicio	\$449.573.194	\$471.992.389	\$497.426.479	\$521.861.837	\$543.903.283

Tabla 38*Flujo de efectivo*

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Total, ingresos	\$1.727.710.091	\$1.796.818.495	\$1.868.691.235	\$1.943.438.884	\$2.021.176.440
Total, costos y gastos operacionales	\$950.240.550	\$988.250.172	\$1.025.815.579	\$1.064.883.602	\$1.105.514.346
Utilidad operacional	\$777.469.541	\$808.568.323	\$842.875.656	\$878.555.282	\$915.662.093
Menos gastos no operacionales (financieros)	\$ 20.612.312	\$ 13.968.341	\$5.457.341	\$ -	\$ -
Utilidad gravable	\$756.857.229	\$794.599.982	\$837.418.315	\$878.555.282	\$915.662.093
Menos provisión para impuestos (34%) (1)	\$64.332.864	\$135.081.997	\$213.541.670	\$224.031.597	\$233.493.834
Utilidad después de impuestos	\$692.524.364	\$659.517.985	\$623.876.644	\$654.523.685	\$682.168.259
Reserva legal (10%)	\$69.252.436	\$65.951.799	\$62.387.664	\$ 65.452.369	\$68.216.826
Utilidad neta	\$623.271.928	\$593.566.187	\$561.488.980	\$589.071.317	\$613.951.433
Más depreciación	\$ 3.801.340	\$ 3.801.340	\$ 3.801.340	\$ 3.801.340	\$ 3.801.340
Más amortización de diferidos	\$ 1.964.600	\$ 1.964.600	\$ -	\$ -	\$ -
Más reserva legal	\$69.252.436	\$65.951.799	\$62.387.664	\$ 65.452.369	\$68.216.826
Menos pago préstamo	-\$23.643.119	-\$30.287.091	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de operación	\$674.647.185	\$634.996.834	\$627.677.984	\$658.325.025	\$685.969.599

2.5.5. Evaluación financiera

En este ítem, se determina los principales indicadores financieros. (ver tabla 39)

Tabla 39

Indicadores financieros

Indicadores Financieros		
Rotación del Activo	Ventas/Activos Totales	13,47
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta Final/Ventas	0,26
Margen Operacional	Utilidad Oper./Ventas	0,45
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta/Activo Total	3,50

2.5.5.1 Indicadores de rentabilidad financiera

TIO: 20,94%

Premio al riesgo: 10

DTF: 10,94%

- **Valor presente neto (VPN).**

$$VPN = -I^{\circ} + \frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \frac{F_3}{(1+K)^3} + \frac{F_4}{(1+K)^4} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n} \dots$$

Donde:

I°: Inversión inicial

F: Flujos netos de efectivo

K: Tasa de interna de oportunidad conocida como TIO, es la rentabilidad mínima que se espera conseguir al invertir, que para el caso de este proyecto se contempló **20,94%**

n: número de periodos que dura el proyecto.

De acuerdo con la ecuación e información establecida en los anteriores literales, se realiza el cálculo del VPN para el proyecto, el cual dio como resultado:

VPN: \$1.884.164

El resultado del Valor Presente Neto obtenido es positivo, es decir, mayor que cero; por tanto, la realización del proyecto generará un valor adicional para la empresa, lo que lo hace atractivo y rentable VPN: **\$1.328.852**

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

Para el cálculo de la TIR se aplica la siguiente formula:

Figura 29

Formula TIR

$$TIR = i^{\downarrow} + (i^{\wedge} - i^{\downarrow}) \left\{ \frac{VPN i^{\downarrow}}{VPN i^{\downarrow} - VPN i^{\wedge}} \right\}$$

Donde,

VPN: Valor Presente Neto

I ↑: Tasa de interés superior

I ↓: Tasa de interés inferior

Tabla 40

Flujo Neto de Efectivo de cada periodo

	0	1	2	3	4	5
Flujo Neto de Inversión	-35.499.700					
Flujo Neto de Operación		674.647.185	634.996.834	627.677.984	658.325.025	685.969.599
Total, de inversión	-35.499.700	674.647.185	634.996.834	627.677.984	658.325.025	685.969.599

A partir de la información anterior se obtiene la TIR.

TIR: 18,77%

Se obtuvo una TIR de 18,77%, es decir, que el proyecto es atractivo y viable desde una perspectiva financiera. Esto indica que el proyecto genera un rendimiento anual esperado que es superior a la rentabilidad mínima que se requiere en el mercado.

- **Relación beneficio costo (RBC)**

$$VALOR DE COSTO - BENEFICIO = \frac{INGRESOS TOTALES}{COSTOS TOTALES}$$

$$VALOR DE COSTO - BENEFICIO = \frac{\$ 1.727.710.091}{\$ 950.240.550}$$

$$VALOR DE COSTO - BENEFICIO = 2$$

Se obtiene una relación de costo benéfico de 2, es decir los ingresos son superiores a los costos, por lo que el proyecto es rentable. Es decir, que el proyecto es eficiente en el uso de recursos, y financieramente viable a largo plazo. Al obtener un RCB alto, permite una expansión futura, asegurando un retorno positivo sobre la inversión.

- **Análisis de sensibilidad y riesgo.** En el análisis de sensibilidad se evalúan las variables que podrían afectar la información financiera, mediante la modificación de sus valores y cantidades, con el objetivo de generar distintos escenarios.

La dificultad para predecir con certeza los acontecimientos futuros hace que los valores estimados para los ingresos y costos de un proyecto no sean siempre los más exactos que se requirieran, estando sujetos a errores, por lo que todos los proyectos de inversión deben estar sujetos a riesgos e incertidumbres debido a diversos factores que no siempre son estimados con la certeza requerida en la etapa de formulación, parte de los cuales pueden ser predecibles y por lo tanto asegurables y otros sean impredecibles, encontrándose bajo el concepto de incertidumbre. (Pérez et al., 2011, p. 7)

El análisis de riesgo y sensibilidad no solo identifica posibles problemas, sino que también abre la puerta a oportunidades de mejorar y crecimiento puesto que implica acceder a todos los riesgos y áreas sensibles que están asociadas con el tipo de negocio que se va a iniciar. Hay que tener en cuenta que cualquier negocio que va a iniciar es propenso a riesgos, es así que establecen dos supuestos negativos y un supuesto positivo para el desarrollo del plan de negocios de una comercializadora de café pergamino (Ricardo, 2023).

Escenarios negativos: Riesgo de reducción de ingresos: después de elaborar el estado de resultados proyectado de la empresa, se procede a analizar diversas variables que podrían influir negativamente en las ventas, lo que podría ocasionar una disminución de cantidades proyectadas para la comercializadora o dificultar el cumplimiento de ciertas obligaciones. Este riesgo puede surgir principalmente debido a la entrada de nuevos competidores, cambios en las políticas gubernamentales, contingencias regionales u otros factores.

Si los ingresos disminuyeran un 10% respecto a lo presupuestado inicialmente en el estado de resultados proyectado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) sería del 14,50%. Esto indica que, a pesar de la disminución de estos ingresos la empresa podrá acceder dado el caso hasta a una tasa de interés máxima del 14,50% sin que genere pérdidas.

Tabla 41

Flujo de caja libre escenarios negativos

Año	0	1	2	3	4	5
FCL	-35.499.700	516.561.712	485.860.899	488.460.487	513.538.828	535.391.955

TIR: 14,50%

Riesgo incremento de costos: existen diferentes factores que pueden incidir en el aumento de los costos directos e indirectos, realizando la suposición de que exista un incremento del 10% de estos costos entre los que se encuentran los servicios, el transporte, trabajadores, se obtiene como resultado que la empresa continuara con una utilidad del 17,01%.

Tabla 42

Flujo de caja libre en riesgo de incremento de costo

Año	0	1	2	3	4	5
FCL	-35.499.700	605.895.172	570.137.011	567.131.730	595.356.921	620.482.771

TIR: 17,01%

Escenario positivo:

Aumento del ingreso: Con el estado de resultados proyectado inicialmente, se considera factores que podrían incrementar los ingresos. Entre estos factores se incluye la inversión en mercadeo, que permite alcanzar nuevos clientes y posicionar la empresa, lo que podría hacer que

su café sea más deseado y aumentar así el margen de utilidad. Suponiendo que los ingresos aumenten un 10% con respecto a lo presupuestado en el estado de resultados inicial, la Tasa Interna de Retorno (TIR) Aumentaría a un 20.53%.

Tabla 43

Flujo de caja libre en aumento de ingreso

Año	0	1	2	3	4	5
FCL	-35.499.700	730.898.833	688.063.963	677.215.829	709.844.383	739.549.732

TIR: 20,53%

2.6. Identificación de incidencias del plan de negocios

2.6.1. Incidencias ambientales

Tabla 44

Incidencias ambientales

Criterio	Disminución o mitigación de impactos				Pesos asignados (0-1)	Impacto que se genera sobre el lugar donde se establecerá el negocio	
	CA	CE	DO	CC		Calificación (0-100)	Ponderación
1 Implementación paneles solares		X			7	60	420
2 Sensibilización de uso de agroquímicos			X		7	70	490
3 Gestión del agua	X				5	50	250
4 Reutilización de residuos			X				

Total	1160
--------------	-------------

Tabla 45

Variables

CA	Consumo de agua
CE	Consumo de energía
DO	Desechos orgánicos
CC	Consumo combustible

Implementación paneles solares: La implementación de paneles solares en una empresa genera impacto positivo en cuanto a reducción de gastos a largo plazo, además, disminuye los gases efecto invernadero.

Sensibilización de uso de agroquímicos: el uso de agroquímicos genera dos impactos negativos, principalmente sobre las personas que los manipulan y el medio ambiente, que en ocasiones genera olores o gases que contaminan la atmosfera, es así que se motiva al uso de abonos o insumos orgánicos, incrementado los nutrientes y fertilidad para el suelo, y son más amigables con el medio ambiente.

Gestión del agua: ubicar estratégicamente canecas para recolectar agua lluvia, contribuyendo al uso racional.

Reutilización de residuos: utilizar la casca de café como fertilizante para plantas

2.6.2. Impacto social

Tabla 46

Impacto social

Indicador	Escala evaluativa				
	1	2	3	4	5
Generar empleo					X
Incremento de los ingresos de los caficultores					X
Desarrollo de la comunidad					X
Mejorar prácticas de siembra y cosecha					X
Mejoramiento de las condiciones de la cadena de suministros				X	

El impacto social por crear una comercializadora de café pergamino es alto, inicialmente genera empleo, creando nuevas oportunidades laborales, mejorando el bienestar económico de las familias de la región. A la vez, mejora la calidad de vida de los caficultores puesto que los precios de compra son más competitivos y acceso a nuevos mercados.

En cuanto al desarrollo de la comunidad, implica que el proyecto contribuye al desarrollo de la región activando la economía, asimismo, a través de un acompañamiento técnico, mejorar las prácticas de siembra y cosecha, y adopción de técnicas avanzadas que incrementen la productividad, sostenibilidad y calidad del café, por último, mejorar la cadena de suministros por medio de una logística, almacenamiento y transporte que ayude a optimizar los costos.

3. Conclusiones

Una vez terminado el plan de negocios, se concluye que, en el municipio de San Lorenzo, existe una gran oportunidad comercial para la venta de café, sin embargo, no cuentan con la capacidad logística, de promoción y comunicación lo cual no ayuda a obtener una rentabilidad deseada, dificultando la calidad de vida de los caficultores, es así como la comercializadora de café pretende brindar precios justos y condiciones óptimas para la distribución y comercialización de café pergamino, facilitando el transporte por medio de una planificación de rutas, además de desarrollar estrategias de promoción y de mercado para visualizar la calidad del café.

En el estudio de mercado se determinó una demanda insatisfecha positiva para la comercializadora, y se desarrolla unas estrategias de promoción y distribución del café donde prime el gana-gana, en este caso, proveedores y comercializadora.

El estudio técnico y de infraestructura es de suma importancia, ya que uno de los factores es que este estudio ayuda a determinar una ubicación estratégica de la empresa permitiendo así que esta pueda llegar a incursionar de mejor manera en el mercado.

También se menciona un estudio administrativo que da a conocer un direccionamiento acorde a las necesidades de la comercializadora, y diferentes manuales, los cuales ayuda a establecer estándares de calidad, y condiciones de trabajo seguras.

Por último, en el estudio financiero, se obtuvo una TIR de 13,42%, VPN de \$1.328.852 es decir, estos resultados muestran que la creación de la comercializadora es viable.

4. Recomendaciones

En relación a las recomendaciones es necesario obtener certificaciones de calidad, donde garantice que el producto ha sido comercializado por medio de buenas prácticas y altos estándares de sostenibilidad, lo cual atrae consumidores nacionales e internacionales.

También se debe invertir en nuevas tecnologías de procesamiento y secado que aseguren la consistencia y calidad del café pergamino, asimismo, implementar software de gestión de rutas y planificación logística para optimizar los tiempos de transporte.

Por último, crear grandes alianzas y estrategias con compradores nacionales e internacionales, como por ejemplo cadenas de cafeterías, supermercados y distribuidores nacionales con el fin de obtener contratos a mediano o largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de San Lorenzo. (2020). *Nuestro municipio*. Obtenido de <http://www.sanlorenzo-narino.gov.co/tema/municipio>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, Administración, economía, humanidades, y ciencias sociales*. Bogotá : Pearson educación.
- Biblioteca del Fórum del Café. (2015). *Tendencias de consumo del café*. Obtenido de <http://www.forumdelcafe.com/biblioteca/tendencias-de-consumo-de-cafe>
- Cabrera, N. (2018). *San Lorenzo, una historia con aroma a café nariñense*. Obtenido de Radio Nacional de Colombia: <https://www.radionacional.co/cultura/san-lorenzo-una-historia-con-aroma-cafe-narinense>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2021). *Cluster Café, En Nariño primero lo nuestro*. Obtenido de <https://competitividad.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2021/11/Portafolio.pdf>
- Criollo, H., Benavides, D., Muñoz, J., & Lagos, T. (2019). Caracterización socioeconómica de fincas cafeteras del departamento de Nariño, Colombia. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 22(2), 1-8. doi:10.31910/rudca.v22.n2.2019.1397
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Índice de Precios del Productor (IPP)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-del-productor-ipp>

Federación de Cafeteros. (2022). *Mi café es de calidad, mi finca es productiva y sostenible, mi futuro es próspero*. Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). *Ensayos sobre economía cafetera*. Obtenido de https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/12/Econom%C3%ADa-Cafetera-No.-30_Web.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Mercados no tradicionales abren oportunidades para el café colombiano*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/mercados-no-tradicionales-abren-oportunidades-para-el-cafe-colombiano/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *Producción de café en Colombia*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2022). *Mi café es de calidad, mi finca es productiva y sostenible, mi futuro es próspero*. Obtenido de <https://publicaciones.cenicafe.org/index.php/inf-fnc/issue/view/759>

Federación Nacional de Cafeteros. (2023). *Estadísticas cafeteras*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019). *Economía Cafetera*. Caficultura sostenible, moderna y competitiva.

Gobernación de Nariño. (2017). *La mejor taza de Nariño*. Obtenido de <https://buscohechos.narino.gov.co/?acc=buscar&tem=&id=10486>

Pérez, J. (2013). *Economía cafetera y desarrollo económico en Colombia*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Pérez, S., Cruz, D., & Quiroz, L. (2011). *Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en Mipymes*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5523/analisis_de_sensibilidad.pdf

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/libro-plan-de-negocios-2.pdf>

Anexos

Anexo A. Encuesta para caficultores de San Lorenzo Nariño

Universidad Mariana

Pasto Nariño

2023

El objetivo de la presente encuesta es determinar si los caficultores de San Lorenzo Nariño estarían dispuestos a vender el producto a la comercializadora, en donde se necesitan unos datos que serán tratados con suma cautela y que serán utilizados solo con fines académicos.

Encuesta para población base, caficultores de San Lorenzo Nariño.

1. Actualmente pertenece alguna cooperativa de caficultores?

Si

No

Cuál? _____

2. ¿En qué corregimiento tiene la finca de café?

El Carmen

Salinas

San Gerardo

San Rafael

Santa Cecilia

Santa Cruz

Santa Martha

Cabecera Municipal

3. ¿Cuántos árboles de café tiene sembrados en su finca?

Menos de 500

500-1000 árboles

1001- 1500 árboles

1501-2000 arboles

2001-2500 arboles

Más de 2500 arboles

¿Cuál es la producción aproximada de café que obtiene regularmente en un año?

Menos de 100 Kilos

100 – 500 kilos

501 – 1000 kilos

1001 – 1500 kilos

1501 – 2000 kilos

Más de 2000 kilos.

¿Generalmente a quien vende su producto?

a. Comercializadoras de café pergamino

b. Trilladoras de café

c. Tostadoras de café

d. Compradores informales

6. ¿A qué precio usualmente vende el kilo de café?

a. menos de 11.000

b. 11.000 – 12.000

c. 12.100 – 13.000

d. 13.100 – 14.000

e. 14.100 – 15.000

f. Más de 15.000

7. ¿Se le presentan dificultades a la hora de transportar o vender el café pergamino?

Si

No.

8. Si su respuesta es afirmativa ¿cuáles dificultades se presentan?

Bajos precios

Difícil acceso de las vías

Baja calidad del café producido

Muchas exigencias por parte de los compradores

Otra, Cuál? _____

9. ¿Clasifica el café por calidad a la hora de comercializarlo?

a. Si

b. No

10. si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué tiene en cuenta para hacer la clasificación del producto?

a. tiempo de maduración del café

b. diferente variedad de semilla del café

c. las características de la tierra donde está sembrado

d. otra.

11. ¿Estaría dispuesto(a) a vender su producto a la comercializadora de café que se establezca en San Lorenzo Nariño?

Si

No

12. ¿Por qué le vendería a esta comercializadora?

a) precios razonables

b) no exigir demasiadas características con las que cumpla el producto

c) porque ofrecería beneficios como créditos y capacitaciones

d) porque premiaría la calidad del producto.

13. ¿En caso de que decida venderle el café a la comercializadora, que porcentaje de su cosecha estaría dispuesto a venderle a esta?

10%

20%

30%

40%

50%

Más del 50%

14. ¿A qué precio estaría dispuesto a vender un kilo de café a la comercializadora?

Menos de 11.000

De 11.000 a 12.000

De 12.100 a 13.000

De 13.100 a 14.000

Más de 15.000

15. ¿Estaría de acuerdo en que la comercializadora le compre el café en su finca?

Si

No.

16. ¿Le gustaría que la comercializadora le ofrezca diferentes alternativas para motivar al caficultor?

Si

No.

17. ¿Qué tipo de alternativas preferiría?

Capacitaciones

Premios por calidad del producto

Premios por cantidad

Insumos para los cultivos

Otro.

18. Por qué medio le gustaría recibir información acerca de compras, prestamos, ¿premios y los diferentes servicios?

a. Llamadas telefónicas

b. Correo electrónico

c. WhatsApp

d. Visitas continuas a la finca

Anexo B. Encuesta para clientes

Universidad Mariana

Pasto Nariño

2023

El objetivo de la encuesta es determinar los parámetros de los potenciales clientes, como distribuidoras de café, con el fin de conocer si estarían dispuestos a comprar el café pergamino de la Comercializadora y que requisitos debería cumplir esta.

1. Tipo de actividad comercial

- a. Cooperativa
- b. Operador logístico
- c. Empresa procesadora y comercializadora
- d. Otra, ¿cuál? _____

2. Actualmente de qué municipios compra más café pergamino? (puede seleccionar varias opciones)

- a. Buesaco
- b. Sandoná
- c. Samaniego
- d. Consaca
- e. La Union
- f. San Lorenzo
- G. Arboleda Berruecos
- H. otros ¿cuáles? _____

3. ¿Generalmente compra café proveniente del municipio de San Lorenzo Nariño?

- a. Si
- b. No

4. Si la respuesta anterior fue si, ¿Qué cantidad de café compra mensualmente?

- a. Menos de 100 kilos
 - b. Entre 1001 kilos a 200 kilos
 - c. Entre 2001 kilos a 300 kilos
 - d. Entre 3001 kilos a 400 kilos
 - e. Entre 4001 kilos a 500 kilos
- Más de 500 kilos

5. ¿Estaría dispuesto a comprar café pergamino a la comercializadora establecida en San Lorenzo Nariño?

Sí

No

6. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar el café pergamino de esta comercializadora?

- a. Semanalmente
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Trimestral
- c. Semestral

7. ¿Cuáles son las razones por las que puede tener preferencia por el café pergamino del municipio de san Lorenzo Nariño?

- a. Por tiempo de maduración
- b. Por cantidad
- c. Por su precio
- c. Otro, ¿cuál? _____

8. ¿Cuál es la razón por la que no compraría café pergamino procedente de san Lorenzo?

- a. Que la calidad no cumpla con las expectativas deseadas
- b. Desconocimiento y desconfianza con la comercializadora
- c. Otro, ¿cuál? _____

9. ¿Ofrecería algún tipo de beneficio si la comercializadora le vende café pergamino?

- a. Si
- b. No

10. Si la respuesta anterior fue si, ¿Qué tipo de beneficio brindaría?

- a. Económico
- b. Premios
- c. Herramientas
- d. Otro

11. ¿Por qué medio le gustaría que se contacten?

- a. Llamas telefónicas
- b. Correo electrónico
- c. Personal