

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA FÁBRICA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ PARA LA ASOCIACIÓN  
LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA “ASLUZERO”, DEL MUNICIPIO DE EL  
ROSARIO NARIÑO, DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE CAFÉ, PARA EL  
AÑO 2017**

**FRANCISCO EDISSON IBARRA PASAJE**

**CATHERIN YOLANDA NARVÁEZ ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA FÁBRICA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ PARA LA ASOCIACIÓN  
LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA “ASLUZERO”, DEL MUNICIPIO DE EL  
ROSARIO NARIÑO, DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE CAFÉ, PARA EL  
AÑO 2017**

**FRANCISCO EDISSON IBARRA PASAJE**

**CATHERIN YOLANDA NARVÁEZ ROJAS**

**Proyecto de grado para optar al título de:  
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:**

**LUIS JAVIER PAZ ARGOTY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2017**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la monografía de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del Acuerdo 324 de 1966 (Octubre 11), emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Asesor

Jurado 1

Jurado 2

**San Juan de Pasto, 22 de mayo de 2017.**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos principalmente a Dios ya que todo se hace posible con su bendición.*

*A nuestras familias quienes nos apoyaron durante la consecución de este proyecto con sus ideas y opiniones.*

*A las 22 integrantes de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña por brindar todas las facilidades para la adquisición de la información para el desarrollo de este proyecto.*

*Al Ingeniero Jesús Alexander Daza, por la elaboración de los planos de la infraestructura utilizados en parte de este proyecto.*

*También nos gustaría agradecer a nuestros profesores que durante toda nuestra carrera profesional han aportado con un granito de arena en nuestra formación.*

*Finalmente a nuestros compañeros y amigos en la universidad por las buenas y malas experiencias que vivimos juntos, en especial a aquellos que nos colaboraron en la consecución de este logro, seguiremos en contacto.*

*Edison Ibarra Pasaje*

*Catherín Narváez Rojas*

## DEDICATORIAS

*Dedico este logro principalmente a mi madre INES PASAJE DE IBARRA, por brindarme desde niño hasta el día de su fallecimiento aquel amor y apoyo incondicional frente a todas las situaciones adversas que enfrentamos. A mi hija LUNA VALENTINA, quien desde su nacimiento fue el impulso más grande en mi vida y ahora se ha convertido en el sostén principal. A mi pareja CRISTINA, por esta a mi lado brindándome todo su apoyo y comprensión en todos los momentos que hemos compartido.*

*Igualmente al resto de mis familiares y amigos que simbolizaron una etapa importante en el lapso de mi carrera en esta universidad.*

*Edison Ibarra Pasaje*

*Dedico la consecución de este logro a la persona más importante, mi mamá María Rojas y a mi compañero de viaje en la vida Nicolás Ramírez con su ayuda apoyo y comprensión en los momentos difíciles y los sacrificios que como familia hemos pasado para poder culminar esta etapa en mi camino, que no será la primera pues vendrán muchas más si Dios permite que los tenga a mi lado.*

*Catherín Narváez Rojas*

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA FÁBRICA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ PARA LA ASOCIACIÓN LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA “ASLUZERO”, DEL MUNICIPIO DE EL ROSARIO NARIÑO, DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE CAFÉ, PARA EL AÑO 2017”, gira en torno la propuesta de unas etapas específicas donde se formula en primer lugar los requerimientos legales necesarios para la constitución de empresa, el personal requerido para la operatividad y las disposiciones que debe seguir la organización en cuanto a lo normativo y administrativo.

Como segunda fase, se describe los aspectos técnicos para poder operar, es decir se hace mención a la maquinaria, herramientas y procesos necesarios para la transformación productiva del café. Seguidamente, se ofrecen los resultados de la investigación de mercados realizada a consumidores finales de café y a intermediarios que comercializan esta bebida.

Después de lo anterior, se plantea el análisis financiero del proyecto, donde se recogen los datos de inversión y se proyecta la viabilidad en un plazo de tiempo determinado.

Para finalizar se describe los impactos tanto sociales como ambientales producto de la eventual ejecución del proyecto y se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **ABSTRACT**

This research entitled: "DESIGN OF A BUSINESS PLAN FOR THE ASSEMBLY OF A COFFEE PRODUCTION AND MARKETING FACTOR FOR THE LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA" ASLUZERO "ASSOCIATION OF THE MUNICIPALITY OF EL ROSARIO NARIÑO, DEDICATED TO THE COFFEE PROCESSING, FOR THE YEAR 2017, "revolves around the proposal of specific stages where the legal requirements necessary for the constitution of the company, the personnel required for the operation and the provisions that the organization must follow in terms of regulatory and administrative matters are formulated first.

As a second phase, the technical aspects to be able to operate are described, that is to say, the machinery, tools and processes necessary for the productive transformation of coffee are mentioned. The results of the market research carried out for final consumers of coffee and the intermediates that market this beverage are then offered.

After the above, the financial analysis of the project is presented, where the investment data are collected and feasibility is projected within a certain period of time.

Finally, it describes the social and environmental impacts resulting from the eventual execution of the project and the respective conclusions and recommendations are made.



## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN .....   | 20   |
| 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 22   |
| 1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION.....  | 22   |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 22   |
| 1.2.1 Antecedentes.....  | 22   |
| 1.2.2 Descripción del problema.....  | 24   |
| 1.2.3 Formulación del problema.....  | 25   |
| 1.2.4 Sistematización del problema.....  | 25   |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 25   |
| 1.3.1 Objetivo general.....  | 25   |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....   | 25   |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN.....   | 26   |
| 1.5 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 27   |
| 1.5.1 Temporal.....  | 27   |
| 1.5.2 Espacial.....  | 27   |
| 1.5.3 Variables.....   | 27   |
| 2. MARCOS DE REFERENCIA .....  | 29   |
| 2.2 MARCO TEÓRICO .....  | 29   |
| 2.2.1 El diagnostico organizacional.....   | 29   |
| 2.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....   | 29   |
| 2.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....   | 31   |
| 2.2.4 La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades<br>debilidades-fuerzas (AODF)..... | 32   |
| 2.2.5 Investigación de mercados.....   | 33   |
| 2.2.6 El plan de negocios.....   | 35   |
| 2.2.7 Estudio administrativo del plan de negocios.....   | 36   |
| 2.2.8 Estudio técnico del plan de negocios.....  | 39   |
| 2.2.9 Estudio financiero del plan de negocios.....   | 39   |
| 2.2.10 Evaluación del impacto social y ambiental del plan de negocios.....                                 | 41   |

|   |    |
|---|----|
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL .....  | 42 |
| 2.4 MARCO CONTEXTUAL .....  | 46 |
| 2.5 MARCO LEGAL .....   | 51 |
| 2.5.1 Aspectos legales sobre la industria cafetera.....                                     | 51 |
| 2.5.2 Aspectos legales sobre la normatividad que se debe cumplir la industria del café..... | 51 |
| 2.5.3 Aspectos legales sobre la creación de empresa.....                                    | 52 |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 53 |
| 3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....   | 53 |
| 3.2 TIPO DE ESTUDIO.....  | 53 |
| 3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN .....   | 53 |
| 3.4 DISEÑO METODOLOGICO.....  | 54 |
| 3.4.1 Población objetivo.....   | 54 |
| 3.4.2 Tamaño de la muestra. ....  | 54 |
| 3.4.3 Método de muestreo. ....  | 55 |
| 3.4.4 Fuentes de recolección de la información.....   | 56 |
| 3.4.5 Instrumentos para la recolección de la información.....                               | 56 |
| 3.4.6 Instrumentos para el tratamiento de la información.....                               | 57 |
| 4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA ASLUZERO .....  | 58 |
| 4.1 DIAGNOSTICO INTERNO.....  | 58 |
| 4.1.1 Información general de la asociación.....   | 58 |
| 4.1.2 Filosofía organizacional. ....  | 58 |
| 4.1.3 Reseña histórica. ....  | 59 |
| 4.1.4 Canales de comunicación.....  | 59 |
| 4.1.5 Recursos humanos. ....  | 60 |
| 4.1.6 Indicadores financieros. ....   | 60 |
| 4.1.7 Infraestructura.....  | 62 |
| 4.1.8 Definición del negocio.....   | 62 |
| 4.1.9 Resultados de la auditoría interna de la organización. ....                           | 65 |
| 4.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....  | 71 |
| 4.2.1 Aspectos geográficos.....   | 71 |
| 4.2.2 Aspectos económicos.....  | 73 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.3 Aspectos políticos. ....  | 80  |
| 4.2.4 Aspectos socio-culturales. ....   | 82  |
| 4.2.3 Aspectos tecnológicos. ....   | 84  |
| 4.2.4 Aspectos sobre la competencia. ....   | 85  |
| 5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....  | 92  |
| 5.1 RAZÓN SOCIAL .....  | 92  |
| 5.3 REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA.....                                 | 93  |
| 5.4 DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, DERECHOS Y DEBERES DE LA EMPRESA Y SUS EMPLEADOS. .... | 95  |
| 5.4.1 Proceso de selección de personal. ....  | 95  |
| 5.4.2 Programas. ....   | 96  |
| 5.4.3 Responsabilidades de la empresa. ....   | 97  |
| 5.4.4 Responsabilidades del trabajador.....   | 99  |
| 5.4.5 Tipos de contrato. ....   | 100 |
| 5.5 REGLAMENTO GENERAL.....   | 101 |
| 5.5.1 Faltas y sanciones. ....  | 102 |
| 5.6 PERFIL DE CARGOS REQUERIDOS.....  | 104 |
| 6. ESTUDIO TÉCNICO.....   | 112 |
| 6.1 LOCALIZACIÓN.....   | 112 |
| 6.1.2 Macro localización. ....  | 112 |
| 6.1.3 Micro localización.....   | 112 |
| 6.2 TAMAÑO DE LA PLANTA FÍSICA.....   | 114 |
| 6.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA .....  | 115 |
| 6.5 DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA .....   | 117 |
| 6.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....   | 118 |
| 6.7 MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS REQUERIDOS PARA OPERAR .....                         | 119 |
| 7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....  | 125 |
| 7.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                                  | 125 |
| 7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....                              | 125 |
| 7.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA A CLIENTES POTENCIALES .....       | 125 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA CON PROPIETARIOS/ADMINISTRADORES DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE PASTO ..... | 143 |
| 7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....   | 149 |
| 7.5.1 Café Águila Roja. ....   | 150 |
| 7.5.2 Morasurco Café Puro (Industria Cafetera de Nariño S.A.S).....  | 153 |
| 7.5.3 Competidores similares de origen regional. ....  | 155 |
| 8. ESTUDIO FINANCIERO .....  | 156 |
| 8.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS.....  | 156 |
| 8.1.1 Proyección de las ventas para los próximos 5 años. ....  | 157 |
| 8.2 PLAN DE INVERSIÓN .....  | 157 |
| 8.2.1 Inversiones fijas. ....  | 158 |
| 8.2.2 Maquinaria y equipo.....   | 160 |
| 8.2.3 Muebles y enseres. ....  | 160 |
| 8.2.4 Equipo de oficina. ....  | 160 |
| 8.2.5 Equipo de transporte.....  | 161 |
| 8.2.6 Inversión en equipos menores. ....   | 161 |
| 8.2.7 Inversiones diferidas. ....  | 162 |
| 8.2.8 Gastos pre operativos. ....  | 162 |
| 8.2.9 Costos directos. ....  | 163 |
| .....  | 164 |
| 8.2.10 Costos indirectos. ....   | 165 |
| 8.3 VARIABLES MACROECONÓMICAS .....  | 167 |
| 8.4 PRECIO DE VENTA, UNIDADES VENDIDAS Y REBAJA EN VENTAS .....  | 168 |
| 8.5 COSTO DE MATERIA PRIMA, COSTO DE MANO DE OBRA, COSTOS INDIRECTOS.....  | 170 |
| 8.6 GASTOS OPERACIONALES .....   | 171 |
| 8.7 CAPITAL DE TRABAJO.....  | 171 |
| 8.8 ACTIVOS INICIALES.....   | 173 |
| 8.9 PATRIMONIO .....   | 175 |
| 8.10 BALANCE GENERAL .....   | 177 |
| 8.11 ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS .....   | 180 |
| 8.12 FLUJO DE CAJA .....   | 182 |
| 8.13 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS .....   | 185 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.14 CRITERIOS DE DECISIÓN .....  | 185 |
| 9. EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL POR LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS ..... | 187 |
| 9.1 EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL .....   | 187 |
| 9.1.1 Problemas identificados.....  | 187 |
| 9.1.2 Beneficios identificados.....   | 187 |
| 9.2 EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL .....  | 188 |
| 9.2.1 Recursos bióticos.....  | 188 |
| 9.2.2 Componente agua. ....   | 188 |
| 9.2.3 Componente suelo.....   | 188 |
| 9.2.4 Componente aire. ....   | 189 |
| CONCLUSIONES .....  | 190 |
| RECOMENDACIONES.....  | 192 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 193 |
| NETGRAFÍA .....   | 194 |
| ANEXOS.....   | 197 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Lista de supermercados y autoservicios .....   | 54   |
| Tabla 2. Balance general ASLUZERO .....   | 61   |
| Tabla 3. Presentaciones actuales del producto .....   | 62   |
| Tabla 4. Precios Café Rosareño .....  | 65   |
| Tabla 5. Clasificación de fortalezas y debilidades.....   | 67   |
| Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI .....  | 69   |
| Tabla 7. Nacional. PIB según departamentos 2014p.....   | 73   |
| Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.....   | 86   |
| Tabla 9. MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS-<br>OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (AODF)..... | 88   |
| Tabla 10. Cargos requeridos para la microempresa .....  | 104  |
| Tabla 11. Método cualitativo por puntos .....   | 112  |
| Tabla 12. Selección del proveedor de maquinaria .....   | 119  |
| Tabla 13. Elementos requeridos para el negocio.....   | 123  |
| Tabla 14. Ficha técnica investigación de mercados a consumidores finales .....                              | 126  |
| Tabla 15. Ficha técnica investigación de mercados a supermercados y<br>autoservicios .....                  | 144  |
| Tabla 16. Líneas de producto Café Águila Roja .....   | 151  |
| Tabla 17. Línea de productos Morasurco Café Puro .....  | 154  |
| Tabla 18. Proyección de ventas en kilogramos por presentación .....   | 157  |
| Tabla 19. Fuentes de inversión.....   | 158  |
| Tabla 20. Terrenos.....   | 158  |
| Tabla 21. Presupuesto para la construcción de la planta física .....  | 158  |
| Tabla 22. Maquinaria y equipo.....  | 160  |
| Tabla 23. Muebles y enseres .....   | 160  |
| Tabla 24. Equipo de oficina .....   | 161  |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 25. Equipo de transporte.....   | 161 |
| Tabla 26. Inversión en equipos menores .....                                    | 161 |
| Tabla 27. Depreciación por áreas .....  | 162 |
| Tabla 28. Gastos pre operativos .....   | 162 |
| Tabla 29. Costos materia prima .....  | 164 |
| Tabla 30. Costos mano de obra.....  | 164 |
| Tabla 31. Costos indirectos .....   | 165 |
| Tabla 32. Costos financiación del proyecto .....                                | 165 |
| Tabla 33. Gasto de papelería y aseo .....                                       | 166 |
| Tabla 34. Gastos de administración.....   | 167 |
| Tabla 35. Variables macroeconómicas .....                                       | 168 |
| Tabla 36. Precio de venta, unidades vendidas y rebaja en ventas .....           | 169 |
| Tabla 37. Costo de materia prima, costo de mano de obra, costos indirectos..... | 170 |
| Tabla 38. Gastos operacionales .....  | 171 |
| Tabla 39. Capital de trabajo .....  | 172 |
| Tabla 40. Activos iniciales.....  | 173 |
| Tabla 41. Balance general .....   | 178 |
| Tabla 42. Estado de resultados .....  | 181 |
| Tabla 43. Flujo de caja.....  | 183 |
| Tabla 44. Indicadores financieros proyectados.....                              | 185 |
| Tabla 45. Criterios de decisión.....  | 186 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Gráfica 1. Consumo de café en los hogares de Pasto.....   | 127  |
| Gráfica 2. Tipos de café que se consumen.....   | 127  |
| Gráfica 3. Marcas de café que se consumen.....  | 128  |
| Gráfica 4. Presentaciones de café por las que optan los consumidores.....   | 129  |
| Gráfica 5. Frecuencia con la que se compra café.....  | 129  |
| Gráfica 6. Frecuencia de consumo de café .....  | 130  |
| Gráfica 7. Atributos por los cuales se compra un café.....  | 131  |
| Gráfica 8. Medios por los cuales los consumidores conocen la marca de café que adquieren.....                         | 131  |
| Gráfica 9. Han recibido algún tipo de promoción los clientes por la compra de café .....                              | 132  |
| Gráfica 10. Tipo de promoción que han recibido los consumidores.....  | 133  |
| Gráfica 11. Tipo de empaque/envase preferido por los consumidores de café ...   | 133  |
| Gráfica 12. Colores que llaman la atención en un empaque de café.....   | 134  |
| Gráfica 13. Otros colores de empaque preferidos por los consumidores .....  | 135  |
| Gráfica 14. Razones por las cuales los consumidores escogen el sitio donde compran café .....                         | 135  |
| Gráfica 15. Frecuencia con la que los consumidores compran café lugares diferentes a supermercados/autoservicios..... | 136  |
| Gráfica 16. Conocimiento de marcas de café regional .....   | 137  |
| Gráfica 17. Marcas regionales de café que conocen los consumidores .....  | 137  |
| Gráfica 18. Consumidores que han probado alguna vez una marca de café regional.....                                   | 138  |
| Gráfica 19. Calificación de la CALIDAD del café producido en la región .....  | 139  |
| Gráfica 20. Calificación de la CALIDAD del café producido en la región .....  | 139  |
| Gráfica 21. Disposición hacia probar una nueva marca de café regional .....   | 140  |



|  |     |
|--|-----|
| Gráfica 22. Principal motivo por el cual los consumidores se cambiarían a otra marca.....  | 141 |
| Gráfica 23. Percepción sobre las marcas de café regional.....  | 141 |
| Gráfica 24. Percepción sobre las marcas de café nacional .....   | 142 |
| Gráfica 25. Percepción sobre las marcas de café extranjero.....  | 142 |
| Gráfica 26. Persona que decide la compra de café en el hogar .....   | 143 |
| Gráfica 27. Tipos de café que se comercializan en supermercados y autoservicios .....  | 145 |
| Gráfica 28. Marcas que más se comercializan en supermercados y autoservicios de Pasto.....   | 146 |
| Gráfica 29. Tipo de café de mayor rotación en supermercados/autoservicios.....   | 147 |
| Gráfica 30. Estrategias de mercadeo para impulsar la compra de café.....   | 148 |
| Gráfica 31. Aspectos prioritarios tenidos en cuenta por los supermercados y autoservicios para el ingreso de una nueva marca de café ..... | 149 |

## LISTA DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Modelo para elaborar un plan de negocios.....   | 35   |
| Figura 2. Ubicación del municipio de El Rosario en el departamento de Nariño ...                                      | 47   |
| Figura 3. Ubicación de San Juan de Pasto.....   | 49   |
| Figura 4. Organigrama actual de ASLUZERO .....  | 60   |
| Figura 5. Presentaciones actuales del producto .....  | 63   |
| Figura 6. Canales de distribución actuales .....  | 64   |
| Figura 7. Nacional-Pasto. Variación del IPC 2009-2015.....  | 75   |
| Figura 8. Colombia - Tasa de desempleo por departamento y distribución de la población desocupada por sexo 2015 ..... | 77   |
| Figura 9. Organigrama de la microempresa .....  | 104  |
| Figura 10. Localización de la planta física .....   | 114  |
| Figura 11. Planta arquitectónica .....  | 115  |
| Figura 12. Planta de cimentación y vigas aéreas.....  | 116  |
| Figura 13. Planta de cubierta .....   | 116  |
| Figura 14. Planta fachada principal.....  | 117  |
| Figura 15. Diagrama del proceso.....  | 119  |
| Figura 16. Trilladora de café RH-40.....  | 121  |
| Figura 17. Tostadora de café semiautomática Mavimar Capacidad 5 Kilos por bache .....                                 | 122  |
| Figura 18. Molino de discos L-1 .....   | 123  |
| Figura 19. Imagen de la marca Águila Roja.....  | 150  |
| Figura 20. Imagen de la marca Morasurco Café Puro .....   | 153  |

## LISTA DE ANEXOS

|  | Pág. |
|--|------|
| Anexo A. Formato de entrevista No. 1.....  | 198  |
| Anexo B. Formato de entrevista No. 2.....  | 199  |
| Anexo C. Formato de encuesta dirigida a clientes potenciales.....                              | 201  |
| Anexo D. Formato de entrevista dirigida a supermercados/autoservicios.....                     | 205  |
| Anexo E. Cotizaciones de maquinaria para producción.....                                       | 208  |
| Anexo F. Registro fotográfico del lote destinado para la construcción de la planta física..... | 220  |

## INTRODUCCIÓN

La Asociación de madres emprendedoras, Luz de Esperanza Rosareña – ASLUZERO es una organización sin ánimo de lucro cuya razón social es el procesamiento y comercialización de café tostado y molido empacado, en pro del fortalecimiento de la región y la generación de trabajo en la comunidad.

En este proceso se puede objetar que el café es una de las fortalezas en la región además de tener en cuenta que es uno de los factores agrícolas más importantes del departamento de Nariño, por lo cual es una buena opción de cambio frente a los cultivos ilegales y por lo cual se brinda apoyo para la creación de empresa y diversificación de campo en general

En la actualidad la Asociación, no cuenta con una infraestructura adecuada para una producción bajo los estándares requeridos para la comercialización en el mercado en general. Esta falencia se convierte en una desventaja muy significativa para la producción y comercialización, por seguir siendo artesanal y carecer de los registros necesarios que permitan ingresar al mercado regional.

Al realizar esta investigación se busca proponer un plan de negocios para formalizar la asociación “ASLUZERO” además de un plan de mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto, para la comercialización del producto terminado y llegar a la canasta familiar de los ciudadanos de la capital de Nariño.

También para este propósito se abordara los principales supermercados y graneros distribuidores de la ciudad de Pasto, con el fin de dar a conocer el producto, buscando clientes potenciales e incentivar la producción, al abrir un mercado potencial que demande el producto y realice un acercamiento al cliente final del café Rosareño.

En el presente estudio se propone cinco capítulos a trabajar, en el primer capítulo se realizara un diagnóstico de la situación actual de la asociación AZLUZERO, con el objetivo de conocer su estructura organizacional y proponer mejoras o cambios en sus políticas.

En el segundo capítulo se describirán los pasos y requerimientos necesarios para formalizar la asociación, como una empresa productora y distribuidora de café en la ciudad de San Juan de Pasto.

En el tercer capítulo se formulara el plan técnico en el cual se hará una descripción detallada de todos los elementos y procesos técnico-operativos para el funcionamiento de la empresa.

El cuarto capítulo se basará en la investigación de mercados en la ciudad de San Juan de Pasto, este capítulo se subdividirá en los resultados de clientes potenciales de café e intermediarios (supermercados y autoservicios), en este apartado se plasmará la información y análisis de la aplicación de encuestas.

El estudio financiero se constituye en el quinto capítulo, donde se analiza la inversión necesaria para poner en marcha la idea de negocios y el beneficio económico proyectado producto del objeto social a desarrollar.

El sexto y último capítulo contendrá los impactos tanto ambiental como social, que se esperan cuando la idea de negocio se llegue a materializar.

Habiendo desarrollado cada uno de los objetivos propuestos en el estudio, se darán a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

# 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 TITULO DE LA INVESTIGACION

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA FÁBRICA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ PARA LA ASOCIACIÓN LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA "ASLUZERO", DEL MUNICIPIO DE EL ROSARIO NARIÑO, DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE CAFÉ, PARA EL AÑO 2017.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Antecedentes.

Respecto al origen del café se tiene las siguientes referencias históricas a nivel general:

Las plantas de Café son originarias de la antigua Etiopia.

Uno de los más antiguos escritos que hace referencia al café es llamado "The Success of Coffee" (El éxito del café), escrito por un sensible hombre originario de la Mecca llamado Abu-Bek a principios del S.XV y fue traducido al Francés en 1699 por Antoine de Gaillard, el mismo que tradujo "Thousand and One Arabian Nights" (Las mil y una noches).

La más fuerte y aceptada de las leyendas acerca del descubrimiento del café y la bebida del café es la que hace referencia a un pastor llamado Kaldi. La leyenda dice que Kaldi se dió cuenta del extraño comportamiento de sus cabras después de que habían comido la fruta y las hojas de cierto arbusto. Las cabras estaban saltando alrededor muy excitadas y llenas de energía. El arbusto del que Kaldi pensó que sus cabras habían comido las frutas tenía como frutas parecidas a las cerezas. Entonces Kaldi decidió probar las hojas del arbusto y un rato después se sintió lleno de energía.

Los árabes fueron los primeros en descubrir las virtudes y las posibilidades económicas del café. Esto fue porque desarrollaron todo el proceso de cultivo y procesamiento del café y lo guardaron como un secreto. Los Árabes también trataron de evitar la extradición de cualquier semilla de café.

El café comenzó a conquistar territorio en el mundo como la bebida favorita en Europa, y llegó a Italia en 1645 cortesía del comerciante Veneciano Pietro Della Valle. Inglaterra comenzó a tomar café en 1650 gracias al comerciante Daniel Edwards, quien fue el primero que abrió un establecimiento de venta de café en Inglaterra y en Europa.

La primera tienda de café en París fue abierta al público en 1672 por Pascal Armeniano a lo largo de la tradicional avenida Saint German. Un Siciliano de nombre Procopio abrió una tienda similar cerca, donde se reunían alrededor del exquisito sabor del café, muchos de los mejores ejemplares de la sociedad Parisina. En 1689 Procopio trasladó su tienda de café a un lugar cerca al Teatro de la Comedia Francés donde prosperó y finalmente finalizó cuando ya era conocido en todo Paris.<sup>1</sup>

Con respecto al escenario nacional se tiene la siguiente reseña histórica, donde se destacan las siguientes etapas:

La historia del café –la economía cafetera- se puede periodizar en cuatro épocas:

1. El establecimiento de la industria cafetera 1880-1910
2. La expansión pre capitalista de la economía 1910-1930
3. La transición del capitalismo 1940-1970
4. Modernización de la economía cafetera y su crisis estructural 1970-2000<sup>2</sup>

En cuanto al ámbito regional, se tiene conocimiento de lo siguiente:

Hacia 1893 en el actual Nariño ya se habían plantado 500.000 árboles y un cuarto de ellos fructificaban, según informe de Luciano Herrera, uno de los primeros empresarios cafetaleros en esta comarca, distinguiéndose por entonces la región de Samaniego. En 1896 ya el café se propaga en Buesaco, El Tablón, La Unión, San Lorenzo, El Tambo, Tangua, y en Sandoná existían 15.000 árboles, además de Funes en donde se dio el primer cultivo en el sur colombiano tal y como aquí se describió.

El café es una bebida que se vuelve popular en el mundo, porque los marineros y campesinos de España y América la tomaban como un estimulante para su arduo trabajo, de donde se la puede considerar como una bebida popular propiamente dicha y no solamente “popularizada”, y, en la actualidad, ya es cosmopolita por otro aspecto de la cultura cafetera, que es la de la libertad de catar matices o variedades, y de escoger entre todos estos el de gusto individual en cuanto a sabor, aroma, cuerpo y otros elementos que configuran la calidad del grano que se ofrece y que, en Colombia, por los concursos que se han realizado, está consignada en los últimos tiempos a la producción del sur colombiano, tal y como sucede, en nuestros días, con el café suave que exporta ASPROUNION, ejemplar empresa nariñense.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MUNDO DEL CAFÉ. El Café ha conquistado el mundo [en línea] < <https://www.mundodelcafe.com/historia.htm> > [citado en octubre 15 de 2016]

<sup>2</sup> MACHADO, Absalón. El café en Colombia a principios del siglo XX. [en línea] < [http://www.bdigital.unal.edu.co/795/6/266\\_-\\_5\\_Capi\\_4.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/795/6/266_-_5_Capi_4.pdf) > [citado en octubre 15 de 2016]

<sup>3</sup> LA HISTORIA DEL CAFÉ. La llegada del café a Colombia y a Nariño [en línea] < <https://sites.google.com/site/lahistoriadelcafe/la-llegada-del-cafe-a-colombia-y-a-nari> > [citado en octubre 15 de 2016]

### **1.2.2 Descripción del problema.**

ASLUZERO, que por sus siglas significa Asociación Luz de Esperanza Rosareña. Es un grupo de mujeres trabajadoras del campo, emprendedoras que miraron la oportunidad de incursionar en el ámbito empresarial, mediante el procesamiento de café en polvo para el consumo diario y que hoy en día se constituye como asociación sin ánimo de lucro en favor de la comunidad campesina más necesitada del municipio del Rosario Nariño.

Teniendo en cuenta el marco espacial en el cual se desarrolla la Asociación se debe tener en cuenta que el municipio del Rosario en el Departamento de Nariño, ha sido víctima del flagelo de violencia y narcotráfico, llenado sus campos de cultivos ilícitos y sus montañas de campos de concentración subversiva, llevando al final a que sus habitantes miren como su medio de subsistencia el cultivo y el procesamiento de diferentes tipos de drogas alucinógenas como cocaína, mariguana entre otras.

Bajo estas condiciones, asociaciones como ASLUZERO, encaminan un cambio en el modo de vida de los pobladores estimulando la legalidad en el trabajo rural y el cambio de cultivos ilícitos a cultivos provechosos y rentables para la sociedad.

A pesar del impulso inicial que propuso la Asociación, existen procesos que son desconocidos para la parte administrativa de ASLUZERO, como son los aspectos de mercadeo, administrativos, cooperativismo, asociatividad, normas fito sanitarias, estándares de calidad, registros etc. Que son primordiales para la constitución como empresa y crecimiento sostenible en el mercado que se pretende incursionar.

La falta de estándares de calidad y registros como el INVIMA, hacen que la distribución y comercialización del café Rosareño listo para el consumo se vea impedido, así mismo el no tener estándares de calidad determinados en concentración, sabor, y demás aplicables al café, truncan la oferta y mercadeo al no tener una categorización del café producido.

Así mismo la intención de incursionar en el mercado fuera de la región, se trunca al no tener los requisitos de comercialización con los que cuentan su competencia, limitando su campo de venta y junto a esto estancando el crecimiento de la Asociación como empresa.

Es por esto que el presente trabajo abordara todos estos aspectos y los demás necesarios para proponer a la Asociación ASLUZERO, como una empresa rentable generadora de beneficio laboral en la población Rosareña, estimulando el desarrollo social y económico en la región



### **1.2.3 Formulación del problema.**

¿Cómo se debe direccionar un plan de negocios para el montaje de una fábrica productora y comercializadora de café para la asociación Luz de Esperanza Rosareña “ASLUZERO”, del municipio de El Rosario Nariño, dedicada al procesamiento de café, para el año 2017?

### **1.2.4 Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es la situación interna y externa de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos, organizativos y administrativos que permitan transformar a la asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO en una microempresa?
- ¿Cuáles son las tendencias de compra en los supermercados y las preferencias de consumo de café en los principales supermercados y autoservicios de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo cuantificar la inversión requerida, proyectar el comportamiento financiero y analizar el retorno de inversión?
- ¿Qué impacto social y ambiental generará la ejecución del plan de negocios?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de negocios para la asociación Luz de Esperanza Rosareña “ASLUZERO”, del municipio del Rosario Nariño, dedicada al procesamiento de café, para el año 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO.
- Realizar un estudio administrativo y técnico para convertir la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO en una microempresa.

- Elaborar una investigación de mercados para la comercialización del café producido por la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO.
- Realizar el estudio financiero del plan de negocios que permita cuantificar la inversión requerida, proyectar el comportamiento financiero y analizar el retorno de inversión.
- Identificar el impacto social y ambiental que generará la ejecución del plan de negocios.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La industria del café desde sus orígenes ha tenido un significado importante en la economía de los países productores, convirtiéndose en una de las bebidas preferidas del día a día llegando a convertirse en icono de la producción agrícola de algunos países como es el de Colombia, Brasil, Vietnam, Indonesia, entre otros, considerados como los mayores exportadores de café en el mundo.

Por su parte Colombia se posiciona como el tercer país productor de café a nivel mundial y como el productor del mejor café en cuanto a taza de concentración, sabor y demás atributos que lo caracterizan. Su marca insignia a nivel mundial es Juan Valdez, quien ha inaugurado más de 300 tiendas reconocidas y elegidas por ofrecer café colombiano.

Nariño por sus condiciones geográficas tiene ciclos de cosechas particulares que han llevado a producir un café más ácido con mayor concentración en la taza en comparación con los producidos en las demás regiones de Colombia, características que lo hacen atractivo a las exigencias del público extranjero y que además han logrado crear normas de confianza y garantía de origen ante los clientes extranjeros.

El municipio del Rosario posee condiciones climáticas ideales para la producción de cafés especiales en Nariño, pero debido a la afluencia de cultivos ilícitos no se ha explotado este potencial, en cambio su economía se ha basado en la siembra y procesamiento de cocaína, lo que ha llevado a la comunidad a convertirse en dependiente de este tipo de actividades ilícitas.

Los diferentes planes de gobierno, propenden por la erradicación de cultivos ilícitos y la transición a cultivos lícitos potenciales de la región, para este propósito se han desarrollado planes de restitución de tierras, ayuda económica, fortalecimiento rural, apoyo a iniciativas de desarrollo económico, entre otras, por su parte la asociación ASLUZERO, propone la transformación y comercialización

de café producido en la región, a cargo de madres emprendedoras víctimas del conflicto armado además de muchos otros problemas de tipo social y económico.

Bajo este propósito se busca dar las herramientas necesarias que establezcan a la Asociación como una empresa sostenible, generadora de rentabilidad y crecimiento socio-económico en la población Rosareña.

Teniendo en cuenta el conocimiento de las diferentes normas y procesos para la comercialización del café tostado y molido, además de la creación de empresa, se pretende realizar un plan de negocios que abarque la propuesta de un plan de mercadeo en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de conocer cuáles son los gustos de las familias Pastusas, y la aceptación del café comercializado por ASLUZERO, además de generar posibles clientes potenciales abordando los principales supermercados de la ciudad; sentando de esta manera bases sólidas para que la Asociación se consolide como empresa y tenga un mercado seguro de distribución de sus productos, llevándola de esta manera a tener una buena rentabilidad en el futuro y conseguir su propósito empresarial además de convertirse en apoyo a la economía del municipio de Rosario y sus alrededores

## **1.5 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Temporal.**

La investigación se llevara a cabo en el periodo comprendido entre los meses de enero y abril de 2017.

### **1.5.2 Espacial.**

El desarrollo de la investigación tendrá lugar tanto en el municipio de El Rosario Nariño, como en la ciudad de San Juan de Pasto capital del departamento.

### **1.5.3 Variables.**

- Producción
- Demanda
- Mercado potencial
- Clientes
- Segmentación
- Diversificación
- Plaza
- Producto
- Precio
- Promoción

- Publicidad
- Cliente
- Asociatividad
- Gestión de recursos
- Liderazgo
- Responsabilidad social
- Direccionamiento estratégico
- Proyecciones financieras

## 2. MARCOS DE REFERENCIA

### 2.2 MARCO TEÓRICO

En primer lugar se requiere recopilar los referentes teóricos relacionados con el diagnóstico organizacional, el plan de negocios y las herramientas que servirán para desarrollarlo en el marco de la investigación.

#### 2.2.1 El diagnóstico organizacional.

Es el proceso en el que un observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su forma en que opera.

En dicho caso el observador hará uso de esquemas o formatos, los cuales podrán permitir encontrar aquellos puntos rojos dentro de la empresa.

El observador al llevar a cabo el análisis, puede distinguir niveles, grupos o personas que forman parte de ella, además una de las cosas más importantes dentro de ella, es la de distinguir quien tiene el poder, como se lleva a cabo la comunicación interna y la forma en que se toman las decisiones.<sup>4</sup>

Los esquemas que se utilizaran para llevar a cabo el análisis interno y externo de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña “ASLUZERO”, serán la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos, además a partir de estas dos matrices se formularan estrategias (Matriz AODF) las cuales guiarán más adelante el plan de negocios.

#### 2.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible,

---

<sup>4</sup> VALENZUELA, Claudia, et al. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO. [en línea] < [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf) > [citado en octubre 16 de 2016]

usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> MORENO, Cesar. Notas de clase año 2012. Cátedra: Planificación y Administración. [en línea] < <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf> > [citado en octubre 16 de 2016]

### 2.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.<sup>6</sup>

#### **2.2.4 La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF).**

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

La matriz AODF se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

##### a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

---

<sup>6</sup> Ibíd., fuente electrónica.



#### b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

#### c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

#### d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.<sup>7</sup>

### **2.2.5 Investigación de mercados.**

La investigación de mercados será una parte fundamental dentro del presente estudio y por ende se toma en primera medida la definición hecha por Kotler: “La investigación de mercados es un diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de mercadotecnia que afronta la compañía”<sup>8</sup>

En este sentido, Benassini puntualiza los pasos que se deben seguir para desarrollar una investigación de mercados y realiza la siguiente descripción que será tenida en cuenta dentro del presente proyecto investigativo:

1. Formulación del problema. Cuando formulamos el problema a resolver con toda precisión, hemos avanzado la mitad del camino. Aquí radica la enorme importancia de este paso. Por ello, antes de llevar a cabo un estudio de mercados debe formularse el problema a resolver y consultar con la persona

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, fuente electrónica.

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., 1985. p. 67.

que tomará la decisión, para lo cual se identificará su nivel jerárquico, se considerarán sus fines y recursos, se buscarán siempre las razones últimas de los sucesos y se tomarán en cuenta las variables incontrolables que al final nos llevan a presentar cursos alternativos de acción.

2. Búsqueda de las fuentes de información. Antes de formular una hipótesis, es necesario identificar qué tipo de información tenemos disponible, ya sea de fuentes internas o externas de la empresa. Cuanto más información de calidad se obtenga —interna y externa—, más valiosa será su contribución para la toma de decisiones. Una vez obtenida toda la información general sobre el problema, debe llevarse a cabo un análisis detallado de los datos para obtener conclusiones iniciales y diseñar el resto del estudio.

3. Preparación de los medios de recopilación de datos. Por lo general, el medio que se utiliza es el cuestionario, aunque existen otros métodos que serán comentados más adelante, tales como las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad. Cualquiera que sea el método empleado, debe cuidarse que incluya toda la información necesaria para resolver el problema.

4. Diseño de la muestra. Debido a que no siempre es posible entrevistar a toda la población que nos interesa, es necesario diseñar una muestra que sea representativa de la población a estudiar, tanto en su tamaño como en sus características. De la calidad de la muestra dependerá en gran parte la calidad de la información obtenida.

5. Recopilación de la información. El método de recopilación de datos depende en gran parte de las necesidades del muestreo y de las clases de información a obtener. Se debe seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar en forma adecuada al personal de campo, lo cual representa un serio problema, ya que las destrezas de las personas varían de una a otra.

6. Análisis de los datos recabados. Una vez que se obtienen los datos, es necesario ordenarlos, validarlos y analizarlos. El tipo de análisis puede incluir desde elementales sumas y porcentajes hasta complejos modelos que determinen correlaciones entre variables significativas.

7. Redacción del informe. Es la fase final de toda investigación, y es muy necesaria para dar a conocer sus resultados. En el informe deben presentarse datos que incluyan desde los antecedentes y el método empleado hasta las conclusiones y recomendaciones.<sup>9</sup>

---

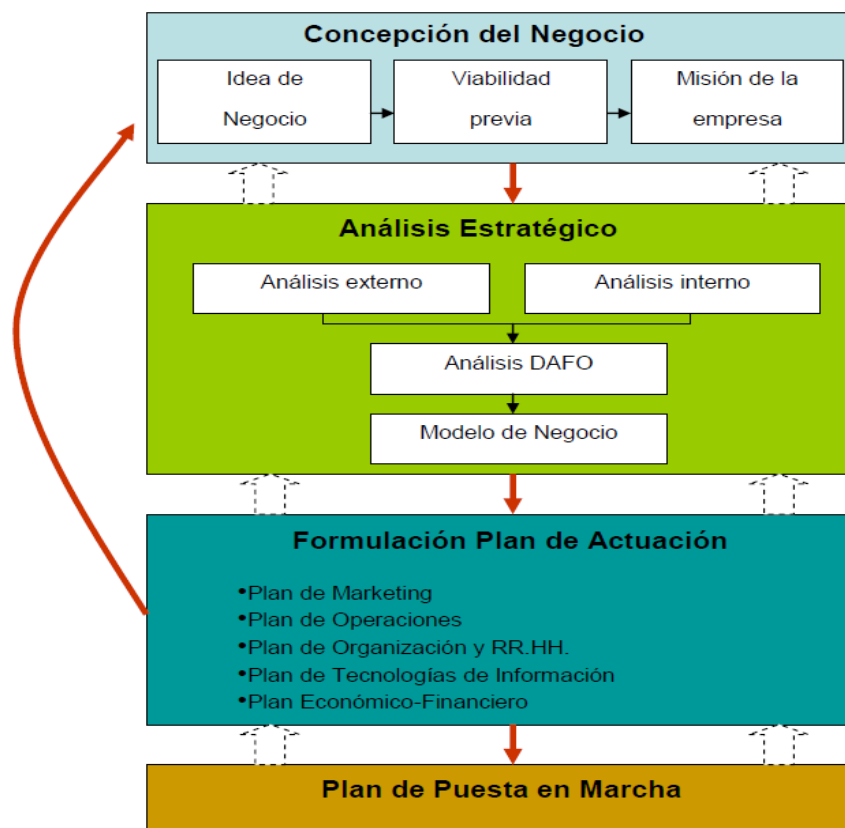
<sup>9</sup> BENASSINI, Marcela. Introducción a la investigación de mercados. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., 2009. p. 32.

## 2.2.6 El plan de negocios.

En primer lugar es importante tener claridad sobre el concepto del Plan de Negocios, para lo cual se tendrá en cuenta una definición preliminar: “(...) un plan de negocios, es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializara – es decir, que problema resolverá. Un plan de negocios, es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor; cristaliza los sueños y la esperanza que lo motivaran a lanzarse al ruedo. El plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como donde se encuentra ahora, hacia donde desea llegar y como pretende hacerlo”.<sup>10</sup>

Adentrándose más en el Plan de Negocios, Alfredo Fernández propone la siguiente estructura con respecto al diseño del mismo:

**Figura 1. Modelo para elaborar un plan de negocios**



Fuente: FERNÁNDEZ, Alfredo. Metodología para elaborar Planes de Negocio. España: EOI, 2012, p. 5.

<sup>10</sup> LONGENECKER, Justin. et al. Administración de pequeñas empresas. México: Ediciones OVA, 2012, p. 165.

El modelo consta de 3 etapas, la primera de ella denominada “Concepción del negocio”, hace relación a la generación de la idea de negocio, el análisis previo de viabilidad y la definición previa de la misión de la empresa. La segunda etapa: “Análisis estratégico” contiene el análisis de externo-interno de la organización, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y la definición del modelo de negocio. Por último, la tercera etapa “Formulación del plan de actuación”, se construye mediante la realización de los planes de marketing, operaciones, organización y RR.HH, tecnologías de información y económico-financiero. Con el desarrollo de estas etapas se podría poner en marcha el plan.

Si bien el anterior modelo no se adapta completamente a los objetivos planteados dentro del presente proyecto, es una directriz por la cual se ejecutarán muchos de los pasos para realizar el estudio.

### **2.2.7 Estudio administrativo del plan de negocios.**

El estudio administrativo se puede calificar como la base del plan de negocio y a continuación se da una definición del mismo:

Representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores. Para hacer el estudio se debe empezar por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades, dicho estudio debe incluir también una descripción detallada de los costos administrativos acompañado de cifras, el aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.<sup>11</sup>

En este orden de ideas, dentro del estudio administrativo se definen ciertos parámetros claves para su diseño y que son indispensables:

La planeación estratégica debe identificar hacia dónde desea la empresa desplazarse en su crecimiento, tomando en cuenta las tendencias tanto del mercado, como las económicas y sociales. Una vez definida la planeación estratégica es necesario conocer de qué manera alcanzará esa visión por lo que deberá preguntarse y responderse ¿quién lo hará?, ¿cuándo se llevará a cabo?, ¿cómo se realizará?, ¿dónde se implementará?, y para lograr esto se recomienda aplicar los componentes de la planeación como son:

Misión: Que identifique el propósito de la organización más la exigencia social. Una clara Misión sirve de fundamento a la toma de decisiones.

---

<sup>11</sup> TAREA DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO. [en línea] < <https://es.scribd.com/document/80052350/Tarea-de-Estudio-Administrativo> > [citado en octubre 17 de 2016]

**Visión:** La empresa debe identificar hacia dónde va y con ello le da certidumbre al negocio y sus líderes para establecer los nuevos retos.

**Objetivos:** Una vez identificada la visión y misión, el empresario debe establecer guías cualitativas que lleven al logro de los resultados.

**Políticas:** Definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; dan lineamientos. Generalmente toda política es establecida por el dueño de cada empresa. Puedan ser internas, externas, originadas y jerárquicas.

**Estrategias:** Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos generales. Es el plan básico que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así su misión.

**Valores:** Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito.

**Análisis FODA:** Es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Esta se logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marca posibles evoluciones exitosas de la organización y permite que el nivel gerencia de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece.

## 2.- ORGANIGRAMAS

Consiste en recuadros que representan los puestos en una organización y los niveles jerárquicos mediante líneas, canales de autoridad y responsabilidad. Deben ser claros, procurar no anotar el nombre de las personas que ocupan el puesto y no deben ser demasiado extensos ni complicados y mostrar solamente la estructura del cuerpo administrativo de la empresa. Una vez que se tiene un organigrama se deben definir los puestos ya que ello muestra claridad a la administración del proyecto, pues son las personas las que deberán ejecutar el trabajo para lograr los objetivos empresariales.

## 3.- PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una organización que no planifica sus recursos humanos puede encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. Esta planificación apoya al proyecto de inversión para tener en claro cuántas personas se requieren y con qué habilidades específicas para cada puesto. Tener un equilibrio en las contrataciones es de suma importancia ya que no se debe incorporar a empleados de más o de menos que no puedan desarrollar sus actividades laborales con satisfacción. A continuación se encuentran dos métodos que apoyan la planificación del recurso humano como son: Reclutamiento: Este elemento consiste en proveer a la empresa de una cantidad suficiente de candidatos durante el transcurso de un periodo de tiempo determinado para depurar entre ellos a los que reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante. Los medios de reclutamiento pudieran ser: el periódico, la radio, televisión, volantes, entre otros. Selección de personal: Es la elección de la persona idónea para un

puesto determinado y a un costo adecuado. Esta selección también debe permitir la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización. El proceso de selección incluye los siguientes elementos:

Formulación de solicitud de empleo, entrevista con el encargado, pruebas psicológicas, físicas y de habilidades, en algunos casos se vuelve a entrevistar con el que sería el jefe inmediato y finalmente viene la contratación. Para la elaboración del Proyecto de inversión se debe proponer una estructura adecuada para seleccionar al recurso humano necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Capacitación y desarrollo: Estos elementos tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño de los trabajadores presentes o bien de los empleados futuros, todo ello con la finalidad de que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

#### 4.- MARCO LEGAL.

En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa.

#### 5.- MARCO FISCAL.

Para efectos de la presentación del proyecto de inversión es necesario identificar cada una de las obligaciones fiscales a las que se hará acreedora el proyecto estas deben ser las estatales como las municipales y mostrar los procesos para la realización de los pagos correspondientes.

#### 6.- ASPECTO LABORAL.

Toda empresa bien constituida debe tener en cuenta lo que es el aspecto laboral para lograr una mejor integración entre los trabajadores y los patrones. Dentro del aspecto laboral, se pueden mencionar el contrato de trabajo y el reglamento interior. Contrato de trabajo: El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario. En él se destacan al menos los siguientes puntos: la prestación de un trabajo o servicio, que el trabajo o servicio es personal o subordinado y que existe un pago por concepto de sueldos o salarios por la prestación del servicio. Reglamento de trabajo: Debe ser considerado como un instrumento para lograr la disciplina de los trabajadores y el adecuado cumplimiento de las labores para las cuales fue contratado, dando origen a una disciplina ejemplar y un buen servicio. Este debe contener al menos las horas de entrada, de salida, el lugar de trabajo, los días y lugar de pago, permisos y licencias, procedimientos para la aplicación de la disciplina, formas para prevenir el riesgo de trabajo, entre otros. En un proyecto de inversión este debe contemplar todos los elementos necesarios para que la armonía en el trabajo se pueda dar con el cumplimiento de lo establecido.

## 7.- ASPECTO ECOLÓGICO

Dentro del estudio administrativo es muy importante también tomar en cuenta la conciencia y el compromiso ecológico que toda empresa debe tener, considerar el tratamiento que se le dará a los desechos generados por la actividad diaria de tal forma que no perjudiquen el entorno y además la contribución adicional que puede otorgarse a la sociedad mediante campañas de concientización sobre el cuidado que se debe tener hacia el medio ambiente.<sup>12</sup>

### 2.2.8 Estudio técnico del plan de negocios.

A continuación se describe en términos generales cual es el fin del estudio técnico y como plantearlo:

Sirve para hacer un análisis del proceso de producción de un bien o la prestación de un servicio. Incluye aspectos como: materias primas, mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, tamaño y localización de las instalaciones, forma en que se organizará la empresa y costos de inversión y operación.

Empiece haciendo una explicación detallada de su producto o servicio, incluyendo sus características físicas, presentaciones, dimensiones, colores, materiales y otras características que los definen. En este apartado sería conveniente la utilización de dibujos que faciliten las explicaciones y mejoren la comprensión.<sup>13</sup>

### 2.2.9 Estudio financiero del plan de negocios.

El plan financiero del Plan de Negocios, representa la interpretación cuantitativa de la idea de negocio, por tanto se relaciona a un conjunto de aspectos financieros que incluyen proyecciones.

Los documentos financieros que se relacionan en este apartado tienen uno propósitos como se señala a continuación: "Los documentos financieros que se incluyen en su plan no tienen como único fin satisfacer al prestamista o al inversionista en potencia. La principal razón al escribir un plan de negocio es para que sirva como guía durante la existencia de su negocio. Es extremadamente importante que Ud. lo mantenga actualizado. Esto quiere decir, examinar sus declaraciones financieras a menudo, comparar sus logros reales con los proyectados, revisar sus proyecciones si es necesario."<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, fuente electrónica.

<sup>13</sup> ESTUDIO TÉCNICO. [en línea] < <http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20tecnico.htm> > [citado en octubre 17 de 2016]

<sup>14</sup> PINSON, Óp. Cit., p. 60.

En cuanto a los principales reportes financieros que deben incluir en el plan de negocios, se deben tener en cuenta:

### **Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados o P&G)**

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de calcular la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

### **Estado de Flujo de Efectivo**

En él se muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo proyectado para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

### **Balance General**

Refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada. Permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

### **Análisis del punto de equilibrio**

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Es muy recomendable presentar esta información apoyándose del uso de gráficos. Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras.

Ahora bien, si su situación es la de un emprendedor que apenas está iniciando con su proyecto empresarial, la mejor manera de realizar este estudio es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente cómo interactúan y cuál es su efecto en las ganancias.

En ese sentido, las variables a tener en cuenta son:

### **Costos Fijos**

Los costos principales en lo que se incurre sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, entre otros.



## **Costos Variables**

Están relacionados directamente con el volumen de ventas, por ejemplo en el caso de producir un pan, cada pan tendrá un costo de producción y si vende 10 panes, tendrá que pagar 10 tantos de producción.

## **Precio de Ventas**

Es el precio al que usted espera vender su producto.

## **Volumen de Venta**

Es el número de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos. Un consejo a tener en cuenta es asegurarse que las cantidades de recursos que ha de solicitar es viable y que puede generar un buen retorno de ganancia al inversionista. No es aconsejable “inflar” los presupuestos con información incorrecta, lo cual a la larga puede traerle problemas, al encontrarnos con un plan de negocios sobrevalorado o infravalorado. En ambos casos, esta situación resta interés en el inversionista.<sup>15</sup>

### **2.2.10 Evaluación del impacto social y ambiental del plan de negocios.**

Este estudio se enfocará en formular los impactos de tipo social y ambiental en el área rural que se producirán efecto de la puesta en marcha de la propuesta de plan de negocios; por tanto se describirá en que consiste tanto el impacto social como el ambiental.

- **Impacto social.**

Son todos los efectos mostrados en las condiciones generales de la sociedad (personas) que viven en el medio rural. Entre los aspectos importantes por analizar están:

- Salud
- Vivienda
- Salud ambiental
- Educación
- Bienestar de las personas

---

<sup>15</sup> EL ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIOS [en línea] < <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/06/23/el-estudio-financiero-del-plan-de-negocios/> > [citado en octubre 18 de 2016]

Calidad de vida<sup>16</sup>

- **Impacto ambiental.**

Son todos los efectos derivados de la actividad económica y su relación con el medio ambiente y las áreas protegidas. Sus aspectos más importantes son:

Programa de reforestación

Programa de manejo de cuencas

Programa de desechos: líquidos, sólidos y otros

Programa de amortiguamiento en áreas de actividades económicas

Programa de capacitación que garantice una actividad económica en armonía con el medio ambiente<sup>17</sup>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Amarre.** Se refiere a una táctica de mercadeo, generalmente utilizada con productos de consumo masivo (alimentos), que consiste en impulsar la compra ligando un producto con otro de iguales, relativas o distintas características. Ejemplo: Por la compra de 1 Kg de arroz / Gratis una pastilla de chocolate.

**Análisis externo (auditoría externa).** Se refiere al análisis de las variables sobre las cuales la organización no tiene control. Para realizar una auditoría externa, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

**Aromatización.** Es el proceso de adicionar al café soluble muchos de los compuestos aromáticos perdidos en el proceso de secado antes de la conversión a forma soluble.

**Auditoría interna.** Se refiere al proceso de recopilar y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Se plantean una serie de preguntas para cada área operacional de la empresa y se otorga la posibilidad de responder afirmativa o negativamente, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

**Beneficiado (beneficio).** Técnicamente consiste en la serie de pasos o etapas de procesamiento a las que se somete el café para quitar o eliminar todas sus capas

---

<sup>16</sup> CASTILLO, Edgar; QUESADA, Carlos. Manual de capacitación para emprendimientos rurales. San José, Costa Rica: Edisa S.A., 2001, p. 111.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 112.

o cubiertas de la forma más eficiente sin afectar su calidad y su rendimiento. Es una transformación primaria del grano.

**Café pergamino.** Se refiere al café seco del procesado por la vía húmeda que no ha sido pilado. Café seco con el endocarpio o cascarilla.

**Café seco.** Se refiere al café pergamino al que se le ha reducido la humedad de 55% a 12% en la base húmeda.

**Cafeína.** Es el alcaloide cristalino de color blanco que ocurre naturalmente en las semillas del café y que estimula el sistema nervioso central y el corazón. Actúa como diurético.

**Cafetalero(a).** Es la persona u entidad que posee o cultiva cafetales.

**Cafeto.** Es el árbol o arbusto de la familia Rubiaceae, originario de Etiopía, África, de cuatro a seis metros de altura, con hojas opuestas, lanceoladas, persistentes y de un hermoso color verde, flores blancas y olorosas, parecidas a las del jazmín, y fruto en drupa roja, cuya semilla es el café.

**Cafetal.** Hace relación al área o lugar plantado de cafetos.

**Caficultura.** Es la actividad agrícola cuyo objetivo es el cultivo y la producción de café.

**Corte de café.** Es el área designada a un trabajador para recolectar los frutos del cafeto.

**Cosecha.** Hace relación a la práctica cultural que consiste en la recolección de los frutos del cafeto. Recogida del café.

**Descascarado.** Es el proceso que consiste en la eliminación o remoción mecánica de las capas, cáscaras o cubiertas del fruto o drupa del café procesado por la vía seca.

**Embalaje.** Son todos los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía. El embalaje debe satisfacer tres requisitos: ser resistente, proteger y conservar el producto (impermeabilidad, higiene, adherencia, etc.), y demostrarlo para promover las ventas. Además debe informar sobre sus condiciones de manejo, requisitos legales, composición, ingredientes, etc.

**Empaque.** Incluye las actividades de diseñar y producir el recipiente o la envoltura para un producto. Su objetivo primordial es el de proteger el producto, el envase o ambos y ser promotor del artículo dentro del canal de distribución.

**Estados financieros.** Los estados financieros básicos o estados contables básicos se los puede definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad.

**Estand.** Un estand, o stand en inglés, es el espacio dentro de una feria o salón en el que una empresa expone y presenta sus productos o servicios.

El estand es un espacio identificador de cada empresa en el que se acoge a los visitantes y se realizan negociaciones comerciales. La cantidad de superficie escogida en el recinto ferial depende en gran medida del presupuesto asignado así como del tipo de producto o servicio que se quiere exponer y de los objetivos marcados para el evento. El estand debe constituir el espacio en que la empresa se presenta ante sus clientes y ante su competencia por lo que debe reflejar fielmente su filosofía e imagen corporativa constituyendo a su vez un entorno ameno y atractivo.

**Etiqueta.** Es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del empaque o estar adherida al producto.

**Grandes superficies.** Es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos; en el caso de la venta de alimentos o productos de limpieza de forma casi exclusiva se denominan hipermercados.

**Impactos.** Son los efectos positivos y negativos de la actividad económica en el medio rural, en lo social, lo económico y lo ambiental.

**INVIMA.** Es la sigla con la que se conoce al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento. Ejecuta las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

**IPC.** El Índice de Precios al Consumidor o IPC, es un número sobre el cual se acumulan a partir de un periodo base las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares de un país, durante un periodo de tiempo.

De manera más compleja se trata del indicador de la inflación de un país más conocido, y se constituye en un indicador de carácter coyuntural sobre el comportamiento de los precios minoristas de un país.

Técnicamente el IPC es un índice de canasta fija, correspondiente a un periodo base en el tiempo, construido sobre una variante de los índices tipo Laspeyres, que permite una actualización más rápida de la canasta para seguimiento de precios, según evolucione o cambie el gasto de consumo de los hogares de un país.

**Lavado.** Es el proceso de remoción y eliminación de las aguas mieles producto del desmucilaginado del grano de café.

**PIB.** Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

**Molienda.** Es el proceso de romper físicamente el grano de café tostado en pequeñas partículas (harina) para facilitar la extracción de los componentes del sabor durante el colado. Término general empleado que significa disminuir el tamaño por medio de cortes, raspaduras, trituración, desgarre, frotación, rotura, pulido o cualquier otro proceso que pueda ocasionar reducción del tamaño de las partículas.

**Molino.** Es una herramienta empleada en la cocina para moler los granos de café. Antiguamente eran manuales pero en la actualidad se encuentran modelos eléctricos.

**Registro sanitario.** El registro sanitario es el acto administrativo emitido por el INVIMA, a todos los productos destinados al consumo o uso humano, sometidos a procesos de transformación con el objeto de ser comercializados en Colombia.

**Saco de café.** Es la medida usada en el comercio del café. Normalmente el café se exporta en sacos de 70 kilogramos cuyas dimensiones son: 70 cm de ancho por 95 cm de largo, con una tolerancia del 3%.

**Secado.** Se constituye en el proceso de eliminación del agua superficial e interna del grano de café lavado hasta alrededor del 12% en la base húmeda.

**Tostadora.** Es la máquina utilizada para tostar el café pilado y formar los componentes aromáticos del grano de café.

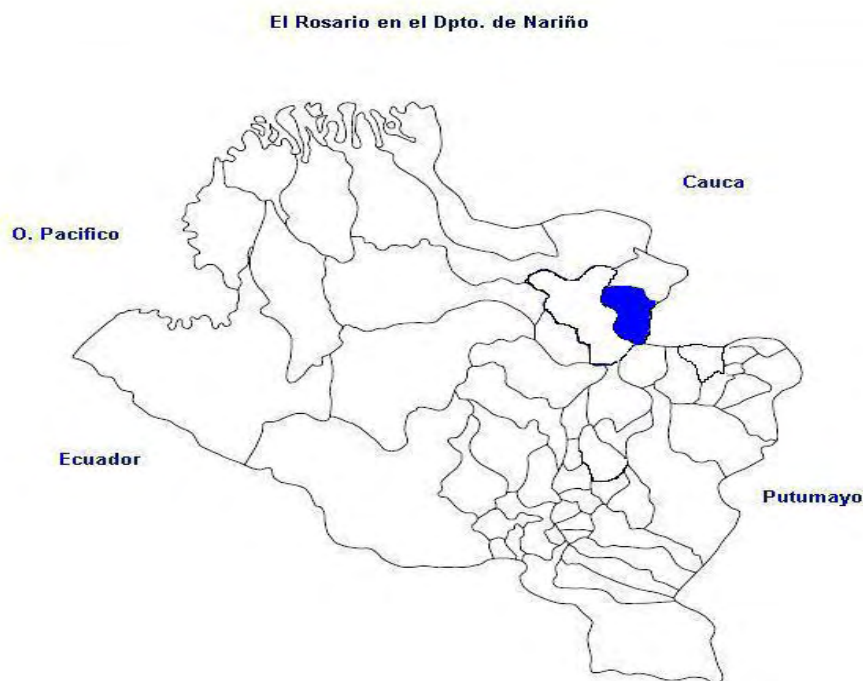
## 2.4 MARCO CONTEXTUAL

El contexto de la investigación se dividirá en 2 zonas geográficas, ambas dentro del departamento de Nariño, Colombia. En primer lugar se hará referencia al municipio de El Rosario, donde tiene su sede la Asociación Luz de Esperanza Rosareña “ASLUZERO”.

**Municipio El Rosario.** El municipio de El Rosario, fue fundado en el año de 1815, por una familia de origen español, conformada por don Vicente, Mariano y Concepción Ojeda, en compañía de Fermín Gómez. Esta familia venía desterrada de la ciudad de Quito Ecuador, donde a raíz del proceso de pacificación, muchas familias que habían apoyado la causa libertadora, fueron perseguidos a sangre y fuego.

El municipio del Rosario- Nariño posee un área de 566km<sup>2</sup> (Incluyendo área de Litigio) su cabecera está localizada a 01o 44' 48" de Latitud Norte y 77o 20' 19" de Longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Con una Altitud de 1500 m.s.n.m, Temperatura media de 19o C. Dista de la ciudad capital de Pasto, 124 km. El relieve del territorio es montañoso con pendientes que superan en la mayoría de la superficie el 50%, el municipio se distribuye entre las provincias fisiográficas: cordillera occidental, las dos vertientes y la depresión del Patía. Limita al sur con el Municipio de Taminango, al Sur Oriente con el Departamento del Cauca y al Nor-Occidente con el Municipio de El Charco y con el Municipio de Leiva. Su población total es de 10.201 habitantes, de los cuales 3.390 pertenecen a la zona urbana.

**Figura 2. Ubicación del municipio de El Rosario en el departamento de Nariño**



Fuente: [http://www.elrosario-narino.gov.co/mapas\\_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2946320](http://www.elrosario-narino.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2946320)

El casco urbano del Municipio de El Rosario se encuentra localizado en la zona sur del territorio municipal, en la Cuchilla Las Piñas sobre el flanco oriental de la Cordillera Occidental, situación que lo pone en contacto con su entorno regional a través de tres vías de comunicación, al norte con Esmeraldas, al oriente con El Vado y al sur oriente con Remolino (Taminango).

El Municipio de El Rosario maneja excelentes relaciones comerciales con los municipios del norte de Nariño: Leiva, Taminango, Arboleda, La Unión, San Pedro de Cartago, San José de Alban, Buesaco, San Bernardo, de igual manera con los municipios del sur del Departamento del Cauca. El Municipio de El Rosario, y los Municipios circunvecinos del norte del Departamento del Nariño y el Sur del departamento del Cauca, comparten problemas que son comunes, como son: los servicios públicos más esenciales y de orden público, de igual manera presentan acciones complementarias para enfrentar el estado de abandono, y han superado su constante aislamiento con la conformación de asociaciones que les ha permitido lograr un modesto desarrollo.

El municipio de El Rosario hace parte de la Asociación de municipios de ASOCORO, igualmente, El Rosario conforma la asociación supra departamental Plan Patía.

La economía del municipio de El Rosario se fundamenta principalmente en la producción agrícola y está representada en los renglones de maíz, café, plátano, frutales y cultivos de autoconsumo. Le sigue en su orden la explotación pecuaria relacionada con la ganadería de doble propósito. La producción de coca ocupa un lugar destacado dentro de la economía del municipio por constituirse en la mayor generadora de ingresos.

La cobertura vial del municipio es supremamente deficiente, se encuentra en un agudo grado de deterioro exceptuando la vía que comunica desde la panamericana a la cabecera del Municipio, y continua hasta el Municipio de Leiva; por lo tanto los demás sectores se encuentran desarticulados a la red vial y su medio de comunicación es por medio de caminos de herradura.

El sistema vial está constituido por la malla que permite que la población urbana pueda acceder a las áreas edificadas para la vivienda, el trabajo, los servicios urbanos y la recreación. Dentro de la cabecera urbana no se puede establecer una jerarquía vial debido a que las vías cuentan con anchos y construcciones heterogéneas en cuanto a calzadas.

La infraestructura de transporte está soportada en una red vial departamental pavimentada que se conecta a través del municipio de El Remolino (municipio de Taminango) con la red vial Nacional a través de la vía Panamericana. La red vial al interior del municipio no cuenta con pavimentos. Los servicios de transporte se reducen a transporte informal y su estacionamiento sobre la red pública del área urbana.

Por otra parte, San Juan de Pasto se convierte en el otro punto de referencia ya que la investigación de mercados que se plantea como uno de los objetivos del estudio, se desarrollara en esta ciudad subrayando que esta se realizará en el área urbana.

**Municipio de San Juan de Pasto.** San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.



Se debe diferenciar que Pasto es el Municipio con su cabecera y 17 corregimientos, mientras que San Juan de Pasto es la cabecera.

El Municipio de Pasto se creó en 1.927 según ordenanza N° 14 emanada de la Asamblea de Nariño la cual suprime la provincia de Pasto.

El Municipio de Pasto, se localiza en la región centrooriental de los Andes en el Departamento de Nariño, limitando al norte con los Municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el Municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el Departamento de Putumayo, al sur con el Municipio de Córdoba y al Occidente con los Municipios de el Tambo, la Florida y Tangua. Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados y su población total es de 445.511 habitantes, de los cuales 371.101 pertenecen al área urbana. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño, está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich (IGAC 1978). Su temperatura promedio es de 14 °C y su altitud de 2527 m s. n. m.

**Figura 3. Ubicación de San Juan de Pasto**



Fuente: [www.revistadelcongreso.info](http://www.revistadelcongreso.info)

El área urbana está dividida en 12 comunas.

La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía Panamericana es de 798 km para un tiempo promedio de viaje de 18 horas. También se puede acceder por la antigua carretera que venía desde el municipio de Mercaderes en el departamento del Cauca, pasando por los municipios de La Unión y Buesaco, en proceso avanzado de pavimentación. Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo con una carretera pavimentada de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

El Aeropuerto Antonio Nariño a 27 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

La anterior interpretación no diverge demasiado con la realidad actual, puesto que el escenario entre la década pasada y la presente se ha mantenido, fundamentado en una problemática de tipo social y económico donde la producción de cultivos

ilícitos es un factor influyente en la sociedad de esta zona del departamento de Nariño.

## **2.5 MARCO LEGAL**

### **2.5.1 Aspectos legales sobre la industria cafetera.**

- **Ley 76 de 1931:** Provee el fomento de la industria cafetera.

### **2.5.2 Aspectos legales sobre la normatividad que se debe cumplir la industria del café.**

- **Decreto 977 de 1998 Minsalud y Desarrollo:** El cual crea el comité nacional de CODEES alimentario y se fijan sus funciones.
- **Decreto 612 de 2000 Ministerio de Salud:** El cual reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios.
- **Decreto 60 de 2002 Ministerio de Salud:** Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
- **Resolución 16078 de 1985 Ministerio de salud:** Reglamenta laboratorios de control de calidad de alimentos.
- **Resolución 17855 de 1984 ministerio de Salud:** Recomendaciones diarias de consumo de calorías y nutrientes.
- **Resolución 599 de 1998 INVIMA:** Por el cual se adopta el formulario único para la solicitud, modificación y renovación del registro sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de registros sanitarios de los alimentos de fabricación nacional de los importados.

### 2.5.3 Aspectos legales sobre la creación de empresa.

- **Título XII Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333**, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. El artículo textualmente dice:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...].

- **Artículo 58 hace referencia a los derechos de propiedad**, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El Artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...]. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad. [...].

- **Ley 590 del 10 de julio de 2000 – Ley MIPYME**. Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas.

Objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micros, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial.

- **Ley 905 del 2 de Agosto de 2004**. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan otras disposiciones.

Las modificaciones de la Ley 590, están encaminadas a Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis del entorno regional.

#### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación se enfocará teniendo en cuenta los tipos de estudio descriptivo y propositivo. Hay que indicar lo siguiente: “Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11).”<sup>18</sup> En relación a lo anterior, este tipo de estudio se enfoca a la presente investigación puesto que se pretende describir factores internos y externos de la organización y comportamiento del consumidor respecto a un producto específico.

Se aplicara también un método de estudio propositivo, con el fin de diagnosticar y resolver problemas fundamentales que enfrenta la asociación, en su propósito de constituirse como empresa y tomar participación en el mercado del café comercializado en la ciudad de San Juan de Pasto. Además se requiere conocer el potencial de producción de café en la región y la oportunidad que se presenta para ASLUZERO como empresa comercializadora de café en polvo.

#### **3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación usado en el proyecto será inductivo-deductivo, ya que se iniciara por conocer un aspecto global de la situación de la Asociación ASLUZERO en el mercado local y sus posibilidades de incursionar en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto, conociendo la situación general y llegando a las diferentes particularidades que implica la realización del plan de negocios.

---

<sup>18</sup> BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Bogotá D.C.: Prentice Hall, 2010. p. 113.

### 3.4 DISEÑO METODOLOGICO

#### 3.4.1 Población objetivo.

La población seleccionada para realizar la presente investigación se subdividirá en dos partes, por un lado se realizara una encuesta a los principales supermercados y autoservicios ubicados en el caso urbano de la ciudad de San Juan de Pasto (ver Tabla 1). El objetivo será básicamente indagar cuáles marcas son comercializadas en estos establecimientos y cuáles generan más ventas; además de establecer si los competidores más fuertes son de origen nacional o regional, entre otros aspectos.

**Tabla 1. Lista de supermercados y autoservicios**

|           |                                    |
|-----------|------------------------------------|
| <b>1</b>  | Supermercado Máximo Express        |
| <b>2</b>  | Supermercado Metrópolis 21         |
| <b>3</b>  | Autoservicio Líder                 |
| <b>4</b>  | Supermercado Macroeconómico        |
| <b>5</b>  | Supermercado el Tigre de la Rebaja |
| <b>6</b>  | Supermercado Andino                |
| <b>7</b>  | Supermercado Merca Z               |
| <b>8</b>  | Supermercado Extrabarato La 16     |
| <b>9</b>  | Autoservicio Más Barato            |
| <b>10</b> | Supermercado Abraham Delgado       |
| <b>11</b> | Supermercado Abarrotes Surtimaxi   |
| <b>12</b> | Autoservicio Donde Patty           |

*Fuente: esta investigación*

La segunda parte de la población estará representada por el número de hogares existentes en la ciudad de San Juan de Pasto, del cual se tomara una muestra representativa y se encuestara a la persona que toma la decisión de compra en el hogar, con el propósito de explorar preferencias de compra, características que son percibidas como distintivas en el producto que actualmente consumen y disposición de probar una nueva marca de café.

#### 3.4.2 Tamaño de la muestra.

Como se indicó anteriormente, en la segunda etapa del trabajo de campo se seleccionara como población el número de hogares pertenecientes a la zona

urbana de la ciudad de Pasto. Según datos estadísticos del DANE el número de hogares aproximadamente es de: 96.074.<sup>19</sup>

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

**Donde:**

**N** = Tamaño de la población (96.074 hogares)

**Z** = 1,96 para el 95% de confianza.

**e** = Error 5%

**p** = 0,5 (50%) probabilidad de éxito.

**q** = 0,5 (50%) probabilidad de fracaso.

**Reemplazando:**

$$n = \frac{96.074 (1,96)^2 \times (0,5)(0,5)}{(96.074 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

**n = 383**

De esta forma, después de efectuar la anterior fórmula estadística se determinó que se deben encuestar 383 personas (que deciden la compra).

### 3.4.3 Método de muestreo.

El método de muestreo que se implementará dentro de la investigación será **probabilístico**, cuyo principio es el de equiprobabilidad, lo que se traduce a que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Dentro de este método, se aplicará el tipo de muestreo **estratificado proporcional**, que consiste en dividir toda la población objeto de estudio en diferentes subgrupos o estratos disjuntos, de manera que un individuo sólo puede pertenecer a un estrato. De esta forma el número de individuos se seleccionarán con base en un marco

<sup>19</sup> BOLETÍN ESTADÍSTICO - CONTEXTO SECTORIAL PASTO - NARIÑO. [en línea] <[https://www.google.com.co/?gfe\\_rd=cr&ei=al\\_6V-i3CeGw8wf79IC4DQ#q=numero+de+hogares+pasto+2016](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=al_6V-i3CeGw8wf79IC4DQ#q=numero+de+hogares+pasto+2016)> [citado en octubre 20 de 2016]

muestral, para que así la cifra de encuestados de cada estrato sea consecuente con el número total de elementos.

#### **3.4.4 Fuentes de recolección de la información.**

- **Fuentes de recolección de información primaria.** Se obtendrá la información primaria mediante la aplicación de una encuesta a: Personas que deciden la compra de café para el consumo.

De igual manera se realizara una entrevista a los administradores de supermercados pequeños y medianos de la ciudad de San Juan Pasto, con el fin de determinar la demanda de café, las fortalezas de los proveedores (competencia) y la disponibilidad de comercialización de una nueva marca regional.

Por otra parte, se realizará una entrevista a la representante legal y las personas que tengan profundo conocimiento de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña, con el fin de determinar la situación interna de la organización. (Entrevista de Auditoria Interna).

- **Fuentes de recolección de información secundaria.** La información secundaria será obtenida a través de documentos con registros económicos como el Informe de Coyuntura Económica Regional y otros informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Además, se recurrirá a otro tipo de documentación física y digital, que será necesaria para realizar el análisis externo de la organización y de la competencia, además de la estructuración de algunos estudios del plan de negocios.

#### **3.4.5 Instrumentos para la recolección de la información.**

- **Entrevista.** Se realizaran dos tipos de entrevista:
  - A la representante legal y colaboradores de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO. Esta entrevista se realizará de manera personal, en la sede de la organización, ubicada en el municipio de El Rosario a aproximadamente cuatro horas de la ciudad de San Juan de Pasto. (Ver Anexo B).
  - De manera personal, a los administradores de supermercados y autoservicios ubicados en el área urbana de la ciudad de San Juan de Pasto. En el formato de entrevista se recurrirá a formular algunas preguntas otorgando una serie de respuestas opcionales, y otros interrogantes serán de libre respuesta. (Ver Anexo D).



- **Encuesta.** Se realizara una encuesta a los clientes potenciales. Las encuestas se realizaran personalmente en los establecimientos seleccionados con anterioridad. (Ver Anexo C)

Complementariamente se hará uso de la observación directa como técnica de investigación cualitativa, puesto que por una parte se pretende específicamente analizar el comportamiento de compra de los consumidores de café en los establecimientos donde se comercializa este producto; y en segunda instancia profundizar en el análisis interno de la organización haciendo uso de la entrevista y la observación para determinar las variables endógenas que afecten positiva o negativamente la organización.

#### **3.4.6 Instrumentos para el tratamiento de la información.**

La información recopilada en el trabajo de campo será procesada a través del programa Microsoft Excel, con el cual se elaboraran las tablas y gráficos que mostrarán los resultados junto con el análisis respectivo.

## 4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA ASLUZERO

### 4.1 DIAGNOSTICO INTERNO

#### 4.1.1 Información general de la asociación.

**Nombre:** Asociación Luz de Esperanza Rosareña. Sigla ASLUZERO.

**Clase persona jurídica:** Asociación Civil

**Domicilio:** El Rosario Nariño

**Dirección notificación judicial:** Vereda La Carrera El Rosario

**Representante legal:** Mónica Del Carmen León

**Dirección electrónica:** [monicaleon11@hotmail.com](mailto:monicaleon11@hotmail.com)

**NIT:** 900792816-5

#### 4.1.2 Filosofía organizacional.

(La formulación y redacción corresponden exactamente al planteamiento actual realizado por la organización)

- **Misión.** Mantener una tradición cultural del café de El Rosario, tratando de conservar al máximo las técnica de selección y producción del café, con el fin de brindar productos de alta calidad para nuestros clientes de nuestra comunidad, apoyando a la mujer campesina y a las demás familias de la asociación “luz de esperanza rosareña”.
- **Visión.** Para el año 2017, la asociación “asluzero” será una microempresa rentable, sostenible y competitiva para mejorar la calidad de vida de las asociadas y de sus familias.
- **Valores corporativos.**

**Honestidad:** actuar con rectitud en las actividades diarias, basadas en la ética e integridad alineadas a nuestra misión y visión.

**Compañerismo:** solidaridad, colaboración y trabajo en equipo para enfrentar los retos diarios.

**Mejora continua:** diagnosticar, analizar e implementar mejoras asegurando su impacto y seguimiento permanente.

### **4.1.3 Reseña histórica.**

La Asociación Luz de Esperanza Rosareña “ASLUZERO”, está constituida en un gran porcentaje por mujeres de la zona rural del municipio del Rosario, ubicado al norte del departamento de Nariño. Es una organización con pensamiento emprendedor conformada con el fin de lograr un bienestar y una mejor calidad de vida para las familias que hacen parte de ella y la comunidad en general.

Pese a la problemática presentada en esta zona del departamento, que incluye violencia por parte de grupos al margen de la ley, desplazamiento forzado, pobreza, abandono del estado, narcotráfico, etc.; surgió la idea de crear la organización a partir de una invitación a participar en una capacitación del programa del Ministerio de Agricultura, ejecutado por el CCI (Corporación Colombia Internacional), llamado: Mujer Rural; los participantes se reunieron y posteriormente a un programa de capacitación se creó la asociación legalmente constituida con el fin de acceder a los recursos que se les adjudicaría. La asociación se creó sin ánimo de lucro, con 22 personas asociadas legalmente, el 24 de noviembre de 2014.

La oportunidad que se identificó, partió de que la producción de la materia prima estaba en las fincas de las familias y lo que se representaba una gran ventaja.

Una vez constituida legalmente se le asignó a la organización recursos para la compra de una tostadora artesanal, un molino artesanal y una trilladora para el inicio de la idea de negocio. Se hizo capacitaciones con el SENA para el manejo de la maquinaria y los procesos de la producción del café tostado, capacitaciones que aún se siguen realizando.

Gracias al SENA la asociación se postuló al DPS (Programas de prosperidad social) en capacidades empresariales, logrando acceder a nuevos recursos para mejorar la producción del café. Posteriormente la organización hace parte de una convocatoria de la Organización de Naciones Unidas, para recibir capacitación en mercadeo y planes de inversión, temáticas que además han servido para lograr mayor liderazgo y capacidad de desenvolvimiento en escenarios participativos de la comunidad.<sup>20</sup>

### **4.1.4 Canales de comunicación.**

La organización maneja actualmente el canal de comunicación verbal de forma personal entre el grupo de miembros. Para la toma de decisiones se realizan reuniones periódicas donde se establecen asuntos específicos y de interés entre las asociadas y se comunican de manera directa ideas, opiniones e inquietudes. Pese a ser una organización pequeña, las dificultades de comunicación son muy notables y no existe un clima organizacional idóneo que permita que las relaciones interpersonales entre los miembros sean las adecuadas. Además, pese a que se delegan funciones a las asociadas, el cumplimiento de estas no se hace efectivo la

---

<sup>20</sup> ENTREVISTA con Mónica Del Carmen León, Presidente y Representante Legal Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO, Municipio del Rosario, 8 de octubre de 2016.

mayoría de veces, ocasionando improductividad y mal manejo del tiempo y demás recursos.

#### 4.1.5 Recursos humanos.

La asociación cuenta en la actualidad con 22 asociadas, una de ellas es la representante legal. Para elaborar el café las asociadas conformaron comités de trabajo que se distribuyen el tiempo para realizar el proceso productivo; es decir se establece un cronograma que le permite a cada comité producir. La comercialización se efectúa mediante la gestión de todo el grupo.

**Figura 4. Organigrama actual de ASLUZERO**



*Fuente: "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN SOCIO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO PARA MUJERES VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO DE LOS MUNICIPIOS DE POLICARPA, CUMBITARA, LEIVA, EL ROSARIO Y TAMINANGO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO". Corporación para el desarrollo social, tecnológico y económico de Colombia.*

#### 4.1.6 Indicadores financieros.

De acuerdo al balance general de la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO, correspondiente a los años 2014 y 2016 se obtuvo los siguientes indicadores que muestran la situación actual de la empresa a nivel financiero.

**Tabla 2. Balance general ASLUZERO**

| Asociación Luz de Esperanza            |                           |                      |
|--|---------------------------|----------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                 |                           |                      |
|  | A Diciembre 31 de<br>2014 | A mayo 20 de<br>2016 |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                |                           |                      |
| Disponible                             | 400.000                   | 27.580               |
| Inversiones                            |                           |                      |
| Deudores                               |                           |                      |
| Inventarios                            |                           |                      |
| <b>Total activo corriente</b>          | <b>400.000</b>            | <b>27.580</b>        |
| <b>NO CORRIENTES</b>                   |                           |                      |
| <b>Propiedad Planta y Equipo</b>       |                           |                      |
| Terrenos                               |                           |                      |
| Construcciones                         |                           |                      |
| Maquinaria y Equipo                    |                           | 10.076.000           |
| Muebles y Enceres                      |                           |                      |
| Semovientes pie de cría                |                           |                      |
| Cultivos permanentes                   |                           |                      |
| Menos depreciación acumulada           |                           |                      |
| Valorizaciones                         |                           |                      |
| <b>Total Propiedad Planta y Equipo</b> |                           | <b>10.076.000</b>    |
| <b>Inversiones Largo Plazo</b>         |                           |                      |
| <b>Cargos Diferidos</b>                |                           | 446.420              |
| <b>Total Activo No Corriente</b>       |                           | <b>10.522.420</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                   | <b>400.000</b>            | <b>10.550.000</b>    |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>              |                           |                      |
| Obligaciones Financieras               |                           |                      |
| Proveedores                            |                           |                      |
| Impuestos Gravámenes y Tasas           |                           |                      |
| Otros pasivos                          |                           |                      |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>          |                           |                      |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>           |                           |                      |
| Obligaciones Financieras               |                           |                      |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>       |                           |                      |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                   |                           |                      |
| <b>PATRIMONIO</b>                      |                           |                      |
| Aportes sociales                       | 400.000                   | 550.000              |
| Donaciones                             |                           | 10.000.000           |
| Reservas                               |                           |                      |
| Resultados del ejercicio               |                           |                      |
| Resultados de ejercicios anteriores    |                           |                      |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                | <b>400.000</b>            | <b>10.550.000</b>    |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>      | <b>400.000</b>            | <b>10.550.000</b>    |

Fuente: Asociación Luz de Esperanza Rosareña - ASLUZERO

#### 4.1.7 Infraestructura.

Actualmente la organización opera en unas instalaciones que tienen las mínimas adecuaciones necesarias para el acopio y transformación del café. La planta física no cuenta con los requerimientos y exigencias necesarias en cuanto a salubridad y acondicionamiento de cada área operativa; aparte de esto la asociación cuenta con una maquinaria con la que ha venido trabajando desde su constitución

La maquinaria con la que cuenta la organización es la siguiente:

Trilladora de café  
Molino de discos  
Tostadora de café

Cabe señalar que la maquinaria disponible funciona aceptablemente, a excepción de la Tostadora, la cual ha tenido algunos inconvenientes como lo explican las propias asociadas, además afirman que la asesoría para manejar este tipo de maquinaria por parte de la empresa que se la distribuyó, ha sido insuficiente y por tanto no se cuenta con el conocimiento y pericia para poderla utilizar al máximo.

#### 4.1.8 Definición del negocio.

La Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO, es una organización que fue conformada con el fin de producir café pasilla y almendra, tostado y molido y comercializarlo principalmente a nivel local en el municipio de El Rosario, en el segmento de tiendas y graneros y esporádicamente al consumidor final.

- **Descripción del producto actual**

**Tabla 3. Presentaciones actuales del producto**

|  |           |
|--|-----------|
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa metalizada Doy pack                              | 125 grs.  |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa metalizada Doy pack                              | 250 grs.  |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora | 500 grs.  |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora | 1000 grs. |
| Café Almendra / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora                 | 1000 grs  |
| Café Almendra / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora                 | 500 grs.  |
| Café Almendra / Bolsa metalizada Doy pack  | 225 grs.  |
| Café Almendra / Bolsa metalizada Doy pack  | 125 grs.  |

*Fuente: ASLUZERO*

**Figura 5. Presentaciones actuales del producto**



*Fuente: esta investigación*

- **Características del producto**

**Empaque:** El producto cuenta con 2 tipos de empaque:

Para las presentaciones de 125, 225 y 250 grs. el empaque consta de una bolsa de aluminio trilaminado (PET, Aluminio y Polietileno) y zipper.

Las presentaciones de 500 y 1000 grs. cuenta con un empaque color negro tipo bolsa de aluminio trilaminado (PET, Aluminio y Polietileno) y zipper, el cual tiene como función resellar el empaque una vez abierto el producto y válvula desgasificadora unidireccional, la cual permite preservar el contenido del producto en condiciones óptimas.

**Embalaje:** El embalaje del producto se realiza en canastillas de plástico.

**Etiqueta y rotulado:** El logotipo y nombre del producto no va impreso directamente sobre el empaque como generalmente se usa en un tipo de producto como el café en bolsa, sino que se realiza mediante una etiqueta la cual va adherida al empaque.

- **Promoción y publicidad**

La organización no cuenta con una estrategia de promoción y publicidad definida para su segmento de mercado actual.

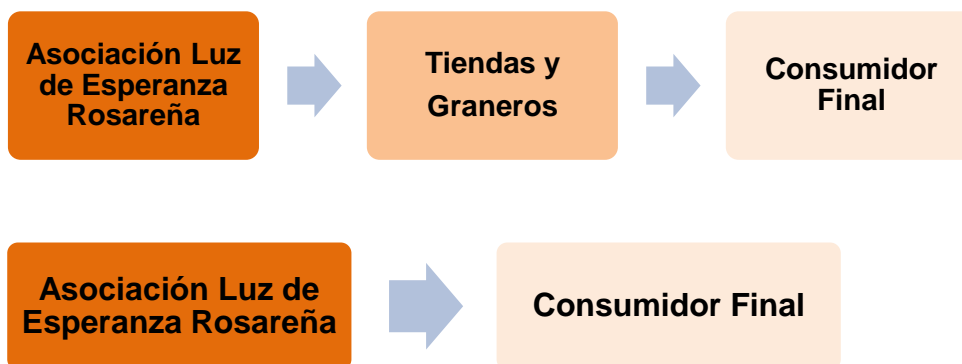
- **Distribución**

La distribución del producto se realiza actualmente únicamente en el mercado local del municipio de El Rosario. Abarca las tiendas, graneros y consumidor final.

**Cientes de compra directa en la galería:** la compra que se realiza directamente en el local donde actualmente se desarrollan las actividades de producción y comercialización de café molido, (galería).

**Cientes de compra en tienda:** Comúnmente conocidas como tiendas de víveres, donde se ofrece una amplia gama de productos. Es el lugar más común para los demandantes debido a que en este lugar los clientes satisfacen diferentes necesidades y buscan acceder a diferentes productos que se encuentren exhibidos, por lo tanto los clientes tienen motivación de compra en cuanto acceden a este lugar.

**Figura 6. Canales de distribución actuales**



*Fuente: esta investigación*

- **Fijación de precios**

Para determinar el precio de venta del café, la asociación se basa en dos aspectos, en primer lugar se tiene en cuenta el costo de producción más el margen de utilidad, concibiendo que toda actividad económica necesita generar cierta rentabilidad a sus asociados, y en segundo lugar se tiene en consideración el precio de venta en el mercado.



A continuación se presenta la tabla de precios según la presentación:

**Tabla 4. Precios Café Rosareño**

| <b>Presentación</b>  | <b>Precios (2017)</b>              |
|--|------------------------------------|
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa metalizada Doy pack 125 grs.                               | \$800 por mayor / \$1000 al detal  |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa metalizada Doy pack 250 grs.                               | \$1600 por mayor / \$2000 al detal |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora 500 grs.  | \$3200 por mayor / \$4000 al detal |
| Café Pasilla Tostado y molido / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora 1000 grs. | \$6400 por mayor / \$8000 al detal |
| Café Almendra / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora 1000 grs                  | \$16000 al por mayor y detal       |
| Café Almendra / Bolsa color negro Doy Pack con Válvula desgasificadora 500 grs.                  | \$8000 al por mayor y detal        |
| Café Almendra / Bolsa metalizada Doy pack 225 grs.   | \$4000 al por mayor y detal        |
| Café Almendra / Bolsa metalizada Doy pack 125 grs.   | \$2000 al por mayor y detal        |

Fuente: ASLUZERO

#### **4.1.9 Resultados de la auditoría interna de la organización.**

Después de realizada la evaluación interna de la organización, se procedió a identificar los puntos positivos y negativos con base en la entrevista realiza (ver Anexo B) y la observación en la visita a la organización.

A continuación, se especifica los resultados de la auditoria interna realizada por cada área funcional que compone la organización.

- **Área organizativa.**
  - La organización no cuenta con una misión y visión correctamente definida, y el resto de filosofía organizacional está incompleta.
  - Los objetivos y las metas de la organización no son medibles y debidamente comunicados a la totalidad de sus miembros.
  - En la organización se delegan funciones específicas a sus miembros, pero estas no son cumplidas a cabalidad.

- Existe un manual de funciones para los miembros de la asociación.
- No existe comunicación idónea entre las asociadas.
- El nivel de ausentismo a reuniones y actividades programadas por la organización es bajo.
- No existe una estructura jerárquica dentro de la organización que permita delegar correctamente y definir un orden tanto para las funciones que se deben ejecutar, como para la planeación de actividades.
- Existe buen ánimo entre las asociadas.
- **Área productiva.**
  - Los miembros conocen como realizar el proceso de producción del café.
  - Existe disponibilidad suficiente de la materia prima (café) para llevar a cabo el proceso de producción sin inconvenientes.
  - La maquinaria con la que cuenta la organización actualmente no se encuentra totalmente en óptimas condiciones.
  - Las instalaciones no cuentan con los requerimientos exigidos legalmente para realizar los procesos de acopio de materia prima y transformación del café.
  - Los miembros de la organización no cuentan con las medidas de protección, para salvaguardar su integridad física en caso de algún incidente durante el proceso de producción.
  - La infraestructura e instalaciones no se encuentran ubicadas estratégicamente.
  - No existe control de calidad sobre los procesos, ni sobre el producto final.
- **Área de mercadotecnia.**
  - La organización no tiene segmentado el mercado.
  - No se realiza investigación de mercados.
  - No se tiene definida una estrategia de promoción y publicidad.

- El empaque no cumple con las especificaciones requeridas para un producto como el café.
- **Área de finanzas.**
  - La organización no cuenta con capital de trabajo suficiente para operar.
  - No son razonables las políticas para pagar dividendos.
  - La organización elabora presupuesto de ingresos y gastos para inversión y funcionamiento.
  - Todos los gastos de administración y operación están debidamente soportados por documentos que legales que evidencie el pago.
- **Área de investigación y desarrollo.**
  - Los miembros no tienen la suficiente capacitación en cuanto a investigación y desarrollo referente a los procesos de producción y el uso de maquinaria y equipos.

Conforme a lo anterior, en la siguiente tabla se clasifican las fortalezas y debilidades, tanto de mayor como de menor impacto.

**Tabla 5. Clasificación de fortalezas y debilidades**

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Mayor</b> | <b>Menor</b> |
|---|--------------|--------------|
| <b>Área organizativa</b>  |              |              |
| Existe un manual de funciones para los miembros de la asociación.   |              | X            |
| El nivel de ausentismo a reuniones y actividades programadas por la organización es bajo.                                     |              | X            |
| Existe buen ánimo entre las asociadas.  | X            |              |
| <b>Área productiva</b>  |              |              |
| Los miembros conocen como realizar el proceso de producción del café.   | X            |              |
| Existe disponibilidad suficiente de la materia prima (café) para llevar a cabo el proceso de producción sin inconvenientes.   | X            |              |
| <b>Área de finanzas</b>   |              |              |
| La organización elabora presupuesto de ingresos y gastos para inversión y funcionamiento.                                     | X            |              |
| Todos los gastos de administración y operación están debidamente soportados por documentos que legales que evidencie el pago. |              | X            |

| <b>Debilidades</b>   | <b>Mayor</b> | <b>Menor</b> |
|--|--------------|--------------|
| <b>Área organizativa</b>   |              |              |
| La organización no cuenta con una misión y visión correctamente definida, y el resto de filosofía organizacional está incompleta.  | X            |              |
| Los objetivos y las metas de la organización no son medibles y debidamente comunicados a la totalidad de sus miembros.   | X            |              |
| En la organización se delegan funciones específicas a sus miembros, pero estas no son cumplidas a cabalidad.   | X            |              |
| No existe comunicación idónea entre las asociadas.   | X            |              |
| No existe una estructura jerárquica dentro de la organización que permita delegar correctamente y definir un orden tanto para las funciones que se deben ejecutar, como para la planeación de actividades. |              | X            |
| <b>Área productiva</b>   |              |              |
| La maquinaria con la que cuenta la organización actualmente no se encuentra totalmente en óptimas condiciones.   | X            |              |
| Las instalaciones no cuentan con los requerimientos exigidos legalmente para realizar los procesos de acopio de materia prima y transformación del café.   | X            |              |
| Los miembros de la organización no cuentan con las medidas de protección, para salvaguardar su integridad física en caso de algún incidente durante el proceso de producción.                              | X            |              |
| La infraestructura e instalaciones no se encuentran ubicadas estratégicamente.   | X            |              |
| No existe control de calidad sobre los procesos, ni sobre el producto final.   | X            |              |
| <b>Área de mercadotecnia</b>   |              |              |
| La organización no tiene segmentado el mercado.  |              | X            |
| No se realiza investigación de mercados.   |              | X            |
| No se tiene definida una estrategia de promoción y publicidad.   | X            |              |
| El empaque no cumple con las especificaciones requeridas para un producto como el café.  |              | X            |
| <b>Área de finanzas</b>  |              |              |
| La organización no cuenta con capital de trabajo suficiente para operar.   | X            |              |
| No son razonables las políticas para pagar dividendos.   | X            |              |
| <b>Área de Inv. y desarrollo</b>   |              |              |
| Los miembros no tienen la suficiente capacitación en cuanto a investigación y desarrollo referente a los procesos de producción y el uso de maquinaria y equipos.  | X            |              |

*Fuente: esta investigación*

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la organización, se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

**Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI**

| Factores determinantes del éxito  | Peso Relativo | Calificación | Peso ponderado |
|---|---------------|--------------|----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |               |              |                |
| <b>Área organizativa</b>  |               |              |                |
| Existe un manual de funciones para los miembros de la asociación.   | 0,02          | 3            | 0,06           |
| El nivel de ausentismo a reuniones y actividades programadas por la organización es bajo.   | 0,01          | 3            | 0,03           |
| Existe buen ánimo entre las asociadas.  | 0,03          | 4            | 0,12           |
| <b>Área productiva</b>  |               |              |                |
| Los miembros conocen como realizar el proceso de producción del café.   | 0,05          | 4            | 0,2            |
| Existe disponibilidad suficiente de la materia prima (café) para llevar a cabo el proceso de producción sin inconvenientes.       | 0,06          | 4            | 0,24           |
| <b>Área de finanzas</b>   |               |              |                |
| La organización elabora presupuesto de ingresos y gastos para inversión y funcionamiento.   | 0,03          | 4            | 0,12           |
| Todos los gastos de administración y operación están debidamente soportados por documentos que legales que evidencie el pago.     | 0,03          | 3            | 0,09           |
| <b>DEBILIDADES</b>  |               |              |                |
| <b>Área organizativa</b>  |               |              |                |
| La organización no cuenta con una misión y visión correctamente definida, y el resto de filosofía organizacional está incompleta. | 0,03          | 1            | 0,03           |
| Los objetivos y las metas de la organización no son medibles y debidamente comunicados a la totalidad de sus miembros.            | 0,02          | 1            | 0,02           |
| En la organización se delegan funciones específicas a sus miembros, pero estas no son cumplidas a cabalidad.                      | 0,04          | 1            | 0,04           |
| No existe comunicación idónea entre las asociadas.  | 0,05          | 1            | 0,05           |
| No existe una estructura jerárquica dentro de la organización que permita delegar correctamente y definir un orden tanto          | 0,03          | 2            | 0,06           |

|   |          |   |            |
|---|----------|---|------------|
| para las funciones que se deben ejecutar, como para la planeación de actividades.   |          |   |            |
| <b>Área productiva</b>  |          |   |            |
| La maquinaria con la que cuenta la organización actualmente no se encuentra totalmente en óptimas condiciones.  | 0,05     | 1 | 0,05       |
| Las instalaciones no cuentan con los requerimientos exigidos legalmente para realizar los procesos de acopio de materia prima y transformación del café.                      | 0,07     | 1 | 0,07       |
| Los miembros de la organización no cuentan con las medidas de protección, para salvaguardar su integridad física en caso de algún incidente durante el proceso de producción. | 0,05     | 1 | 0,05       |
| La infraestructura e instalaciones no se encuentran ubicadas estratégicamente.  | 0,04     | 1 | 0,04       |
| No existe control de calidad sobre los procesos, ni sobre el producto final.  | 0,05     | 1 | 0,05       |
| <b>Área de mercadotecnia</b>  |          |   |            |
| La organización no tiene segmentado el mercado.   | 0,06     | 2 | 0,12       |
| No se realiza investigación de mercados.  | 0,05     | 2 | 0,1        |
| No se tiene definida una estrategia de promoción y publicidad.  | 0,05     | 1 | 0,05       |
| El empaque no cumple con las especificaciones requeridas para un producto como el café.   | 0,03     | 2 | 0,06       |
| <b>Área de finanzas</b>   |          |   |            |
| La organización no cuenta con capital de trabajo suficiente para operar.  | 0,07     | 1 | 0,07       |
| No son razonables las políticas para pagar dividendos.  | 0,05     | 1 | 0,05       |
| <b>Área de Inv. y desarrollo</b>  |          |   |            |
| Los miembros no tienen la suficiente capacitación en cuanto a investigación y desarrollo referente a los procesos de producción y el uso de maquinaria y equipos.             | 0,03     | 1 | 0,03       |
| <b>TOTAL PONDERADO</b>  | <b>1</b> |   | <b>1,8</b> |

Fuente: esta investigación

El peso total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI, es de **1,8**, lo que sugiere que la organización a nivel interno se encuentra débil. Como es evidente el número de debilidades sobrepasa al de las fortalezas, además es de subrayar que los factores más desfavorables se relacionan con la comunicación ineficiente, una infraestructura y maquinaria en deficientes

condiciones, la inexistencia de una estrategia de mercadotecnia y las dificultades para reunir el capital de trabajo suficiente para poder operar con autonomía. Se destaca como aspectos positivos, el conocimiento que tienen los miembros de la asociación sobre la transformación del café, la disponibilidad de la materia prima por ser una región propicia para el cultivo de café y el manejo de la contabilidad dentro de la organización.

## **4.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Para la determinación de oportunidades y amenazas, se realiza la evaluación de diferentes aspectos que pertenecen al ámbito externo y que por lo tanto están fuera del control de la organización.

### **4.2.1 Aspectos geográficos.**

El municipio de El Rosario se ubica al suroeste del territorio colombiano, en el departamento de Nariño. Está situado a 124 km de la capital del departamento, San Juan de Pasto. El municipio del Rosario, posee un área de 566 km<sup>2</sup> (incluyendo área de litigio); su cabecera está localizada a 01° 44' 48" de latitud norte, y 77° 20' 19" de longitud oeste, del meridiano de Greenwich. Con una altitud de 1500 m.s.n.m., y una temperatura media de 19 °C.

Las condiciones geográficas y climáticas especiales del departamento ubicado sobre la región Andina, influyen particularmente sobre diferentes cultivos generando una producción agrícola diversa. En el caso específico del café se puede argumentar lo siguiente: “La ubicación de Nariño en Colombia hace de su zona cafetera un lugar sin duda especial. Estas condiciones hacen que en la Zona de Producción de Café de Nariño se presente una combinación de factores, tales como la radiación solar de 1666 horas en promedio durante el año, los ciclos de lluvia de 1866 milímetros al año, y los suelos con alto contenido de materia orgánica que hacen posible el cultivo del café a grandes alturas y temperaturas en promedio de 19.9 °C, con valores promedio máximo de 25.9 y mínima de 16°C.”<sup>21</sup>

Sumado a lo anterior:

“Diferentes factores agroclimáticos de la región de Nariño explican los atributos sensoriales del Café de Nariño, y que lo constituyen en uno de los orígenes regionales a nivel mundial que más interés y aprecio despiertan entre especialistas y conocedores. En primer lugar, las características del Café de Nariño están relacionadas con la altura sobre el nivel del mar donde se produce, la cual alcanza

---

<sup>21</sup> EL CAFÉ DE NARIÑO [en línea] < [http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el\\_cafe\\_de\\_narino/](http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_cafe_de_narino/) > [citado en febrero 18 de 2017]

hasta los 2,300 metros, y con las diversas temperaturas que se registran en las montañas durante el día y la noche.”<sup>22</sup>

Estas características diferenciales se constituyen en una **oportunidad mayor**, puesto que las condiciones geográficas que posee la región son sin duda una ventaja que permite cultivar y obtener la materia prima (café) de alta calidad, y posteriormente ser aprovechada en la transformación y fabricación de un producto competitivo.

Por otra parte, geográficamente el municipio de El Rosario se encuentra distante de la capital del departamento a aproximadamente 3 horas y media; este tiempo sería más corto si la infraestructura vial estuviera en buen estado, ya que si bien la conexión que corresponde desde la ciudad de San Juan de Pasto hasta el corregimiento del Remolino sobre la vía Panamericana se encuentra en óptimo estado, a partir de este punto la carretera que conduce al municipio del Rosario presenta condiciones inadecuadas, al no ser pavimentada.

Esta situación genera inconvenientes en el transporte tanto de pasajeros como de carga:

En el Municipio no existen Empresas legalmente establecidas para el transporte de pasajeros y de carga, por lo tanto los habitantes deben recurrir a la utilización de camperos particulares que prestan el servicio de carga y pasajeros tanto en el sector municipal como intermunicipal, los cuales se estacionan en el Remolino y no tienen horarios establecidos para el servicio continuo. Además existen vehículos particulares que cubren rutas intermunicipales e interveredales según las circunstancias y necesidades de la población.

#### Transito Promedio Diario

El transito promedio diario depende de la vía de la siguiente manera:

Vía Remolino- Rosario 20 veh-día  
Vía Remolino-Rosario- Leiva 5 veh-día  
Vía Remolino- Policarpa 5 veh-día  
Vía Remolino- Rosario-Esmeraldas 2 veh-día  
Vía Remolino- La Sierra 2 veh-día<sup>23</sup>

Esta problemática se define como una **amenaza mayor**, puesto que al estar el municipio de El Rosario geográficamente distanciado de un punto de referencia

---

<sup>22</sup> ¿Por qué es diferente? [en línea] < [http://narino.cafedecolombia.com/narino/el\\_cafe\\_de\\_narino/por\\_que\\_es\\_diferente/](http://narino.cafedecolombia.com/narino/el_cafe_de_narino/por_que_es_diferente/) > [citado en febrero 18 de 2017]

<sup>23</sup> El Rosario [en línea] < [http://nariño.gov.co/2008-2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=802:el-rosario&catid=106&Itemid=375](http://nariño.gov.co/2008-2011/index.php?option=com_content&view=article&id=802:el-rosario&catid=106&Itemid=375) > [citado en febrero 18 de 2017]



comercial como la capital del departamento de Nariño y no tener una infraestructura vial en buenas condiciones, se dificulta la salida de bienes desde el interior del municipio e igualmente la entrada de insumos procedentes en su gran mayoría desde Pasto.

#### 4.2.2 Aspectos económicos.

- **Producto Interno Bruto (PIB):** “El departamento de Nariño registró en 2014p un crecimiento en el PIB nacional de 4,8% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con \$11.675 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,5%. Por otro lado, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$6.776.188 a precios corrientes.”<sup>24</sup>

**Tabla 7. Nacional. PIB según departamentos 2014p**

| Departamentos   | 2014p <sup>1</sup> | Variación <sup>2</sup> | PIB per cápita <sup>3</sup> |
|-----------------|--------------------|------------------------|-----------------------------|
| Nacional        | 757.506            | 4,4                    | 15.893.361                  |
| Bogotá D. C.    | 187.919            | 4,6                    | 24.163.912                  |
| Antioquia       | 101.650            | 6,9                    | 15.937.268                  |
| Valle del Cauca | 70.635             | 5,0                    | 15.466.813                  |
| Santander       | 61.032             | 9,3                    | 29.756.872                  |
| Cundinamarca    | 38.358             | 3,3                    | 14.534.726                  |
| Meta            | 36.791             | -2,9                   | 39.011.868                  |
| Bolívar         | 31.123             | -2,0                   | 15.013.478                  |
| Atlántico       | 29.870             | 6,6                    | 12.282.057                  |
| Boyacá          | 22.226             | 4,0                    | 17.437.422                  |
| Tolima          | 16.354             | 3,3                    | 11.645.975                  |
| Casanare        | 15.169             | 6,2                    | 43.310.425                  |
| Huila           | 14.124             | 4,6                    | 12.383.619                  |
| Cesar           | 13.442             | 6,1                    | 13.223.378                  |
| Córdoba         | 13.075             | 4,3                    | 7.765.257                   |

<sup>24</sup> DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño - ICER 2015. DANE, Banco de la Republica, p. 19.

|                    |        |      |            |
|--------------------|--------|------|------------|
| Norte Santander    | 12.529 | 4,7  | 9.321.909  |
| Cauca              | 12.144 | 4,7  | 8.883.791  |
| Nariño             | 11.675 | 4,8  | 6.776.188  |
| Caldas             | 10.980 | 5,5  | 11.135.428 |
| Risaralda          | 10.799 | 4,7  | 11.407.812 |
| Magdalena          | 9.572  | -1,1 | 7.672.860  |
| La Guajira         | 7.585  | 2,9  | 8.154.660  |
| Sucre              | 6.099  | 5,6  | 7.233.142  |
| Quindío            | 5.664  | 2,8  | 10.076.248 |
| Arauca             | 4.905  | -7,6 | 18.905.595 |
| Putumayo           | 4.213  | 5,0  | 12.353.607 |
| Caquetá            | 3.510  | 5,6  | 7.443.679  |
| Chocó              | 2.888  | -2,1 | 5.832.564  |
| San Andrés y Prov. | 1.126  | 4,1  | 14.854.685 |
| Guaviare           | 661    | 5,4  | 6.037.081  |
| Amazonas           | 521    | 4,2  | 6.910.914  |
| Vichada            | 412    | 0,4  | 5.863.934  |
| Guainía            | 250    | 0,6  | 6.121.599  |
| Vaupés             | 205    | 3,6  | 4.740.981  |

p Cifra provisional.

<sup>1</sup> Cifras en miles de millones de pesos corrientes.

<sup>2</sup> Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

<sup>3</sup> Cifras en pesos corrientes.

Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño 2015. ICER. DANE. p 20.

Además según datos estadísticos del DANE, las actividades económicas que contribuyeron significativamente al PIB departamental fueron: “Extracción de minerales metalíferos (46,3%), cultivo de café (16,4%), transporte por vía aérea (14,3%) y construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (12,7%).”<sup>25</sup>

Con base en la anterior información, se puede deducir que se cuenta con una **oportunidad menor**, ya que a pesar de que una de las grandes ramas que jalonaron el Producto Interno Bruto fue la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (3,3%), fundamentado en el significativo crecimiento del cultivo de café; la aportación total del PIB departamental al PIB per cápita aún no se puede considerar como muy significativa. Como se puede observar en la tabla 6 el departamento de en 2014 Nariño se ubica en la mitad de la tabla, exactamente ocupa la posición 17 entre los 33 departamentos y su aporte a la economía colombiana fue de \$11.675 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,5%.

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p. 22.

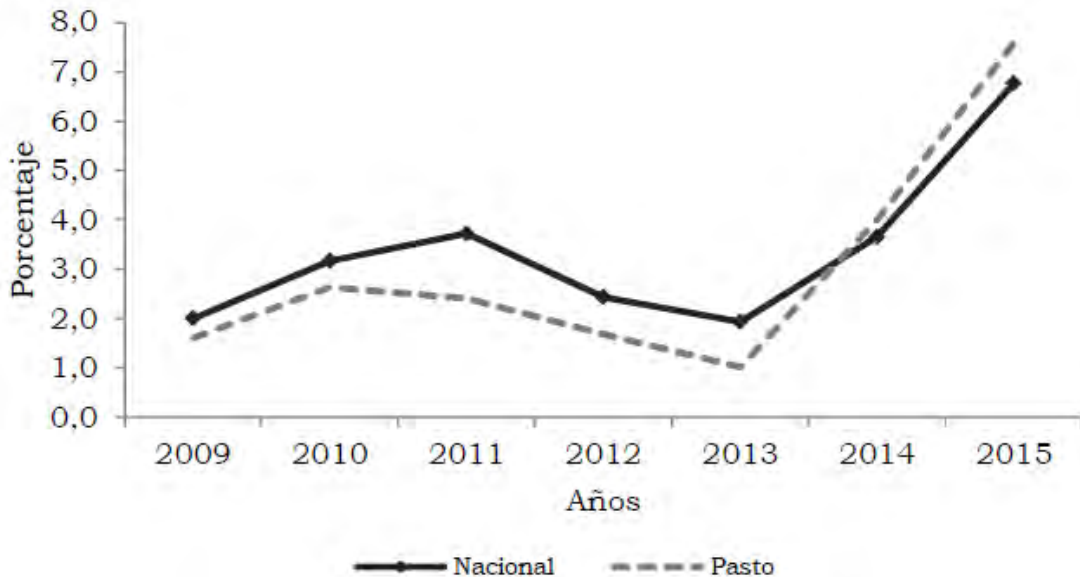
- **Índice de precios al consumidor (IPC):** “En 2015, el IPC aumentó 6,8%, es decir, 3,1 pp por encima del año anterior. Las ciudades con mayor variación fueron Manizales (8,0%), Sincelejo (7,8%), Barranquilla (7,7%) y Pasto (7,6%).”<sup>26</sup>

En comparación con el año 2015, para el año 2016 el IPC disminuyó 10 pp tal y como se afirma en el siguiente fragmento de un informe económico:

“La tasa de variación anual del IPC en Colombia en diciembre de 2016 ha sido del 5,8%, 2 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,4%, de forma que la inflación acumulada en 2016 es del 5,8%. Hay que destacar la subida del 0,8% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 7,2%, que contrasta con el descenso de los precios de Vestido y calzado del 0,1%, y una variación interanual del 4,0%”<sup>27</sup>

En cuanto al Departamento de Nariño, y específicamente la capital San Juan de Pasto en los últimos años ha existido la tendencia de tener el IPC por encima del promedio nacional, tal y como se ilustra en la Figura 7. Pasto se ubicó por encima durante los periodos 2014 y 2015 (4,0%), (7,6%), respectivamente.

**Figura 7. Nacional-Pasto. Variación del IPC 2009-2015**



Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño 2015. ICER. DANE. P 25.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 24.

<sup>27</sup> IPC de Colombia [en línea] < <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia> > [citado en febrero 19 de 2017]

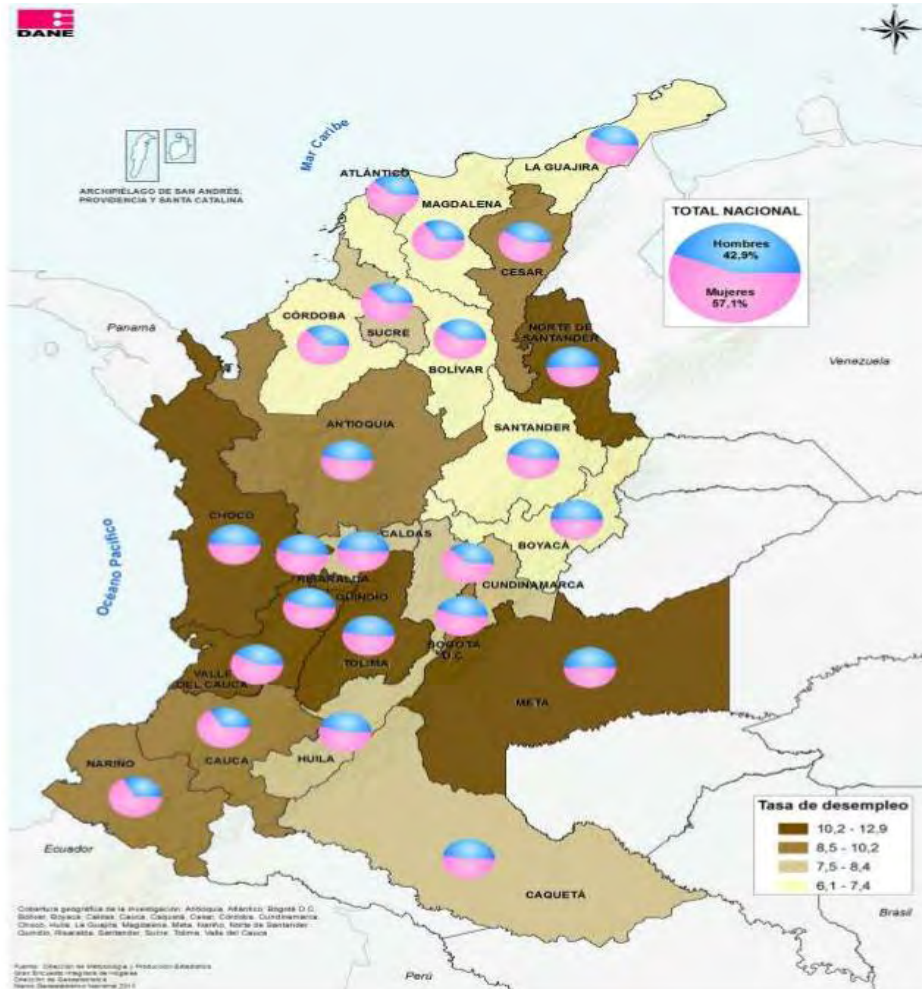
La anterior situación refleja que se posee una **amenaza mayor**, puesto que la inflación experimentada particularmente en la capital nariñense en los últimos años tiene una tendencia a aumentar por encima del promedio nacional. Esta situación representaría un aspecto negativo debido en primer lugar a que los insumos y la maquinaria para la producción, además de otros recursos que se requieran para operar como empresa sufrirían aumento de precios. En segundo lugar, el consumidor de café también podría verse impactado por la eventual variación en el precio de este producto y lo llevaría a que minimizara su consumo o lo sustituyera con otro tipo de producto.

- **Empleo y tasa de desocupación:** En cuanto a esta variable, es preciso realizar dos tipos de análisis diferentes. En primera instancia, según datos del DANE: “Para 2015, en Pasto, la TO se ubicó en 60,8%, decreció 0,5 pp respecto al 2014; mientras la TGP fue de 67,5%, disminuyó 0,9 pp. Por su parte, la TD presentó un decrecimiento de 0,4 pp al pasar de 10,4% a 10,0%. La tasa de subempleo subjetivo registró 41,2%, es decir, 0,2 pp menos que el año anterior, con un mayor porcentaje para aquellos que consideraron su empleo inadecuado por ingresos 34,8%.”

Teniendo en cuenta este panorama, se puede analizar que la situación de empleo en la ciudad de Pasto no es favorable y se convierte en una **amenaza menor**. La tasa de ocupación sufrió decrecimiento en el año 2015 y a pesar que la tasa de desocupación igualmente experimentó un decrecimiento minúsculo en el mismo año, la situación laboral sigue siendo preocupante y es una tendencia en las últimas décadas. Por tal razón, se puede plantear la hipótesis que al registrarse altas tasas de desempleo o subempleo, los ingresos de los habitantes de San Juan de Pasto pueden verse mermados y esto significaría que una parte de la población en especial los estratos socioeconómicos uno y dos, optarían por adquirir productos sustitutos del café.

Desde otro enfoque, se puede analizar los altos índices de desempleo que se presentan en el departamento de Nariño como una **oportunidad menor**. Esto se explica teniendo en cuenta dos premisas claves: primero la Asociación Luz de Esperanza Rosareña está conformada 100% por mujeres y segundo como lo describe el DANE en 2015 la mayor parte de desempleados en el departamento de Nariño corresponde al género femenino. (Ver figura 8). Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende generar empleo mediante la idea de crear un modelo de negocio que permita transformar la actual organización en una empresa regional con proyección, donde a futuro se involucre más mujeres en su mayoría cabeza de familia, que no cuenten con una fuente de ingresos segura.

**Figura 8. Colombia - Tasa de desempleo por departamento y distribución de la población desocupada por sexo 2015**



Fuente: DANE. Boletín Técnico. Mercado laboral por departamentos 2015. 2016. Bogotá. p. 32

- **Tasas de interés.** “Mauricio Cárdenas, ministro de Hacienda, señaló que la inflación de 5,75% que se registró al final del 2016 “posibilita la reducción de tasas de interés” y agregó que dicha medida que tomará eventualmente el Banco de la República, ayudará al dinamismo de la demanda interna, al incentivar el ahorro y la inversión.”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> MinHacienda anunció descenso de las tasas de interés por menor inflación. Colombia [en línea] < <http://www.dinero.com/economia/articulo/minhacienda-espere-menores-tasas-de-interes-por-la-inflacion/240650> > [citado en febrero 19 de 2017]

Lo anterior, se traduce en una **oportunidad menor** debido a que las tasas de interés relativamente bajas pueden contribuir a asumir riesgos de créditos bancarios destinados a la inversión y el desarrollo empresarial.

- **Exportaciones:** En cuanto a las exportaciones no tradicionales (FOB):

“Para Nariño en 2015, estas se incrementaron en 18,0%. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU); el sector de mayor participación fue el industrial con el 95,1%, para este, los mayores aportes fueron de los productos alimenticios y bebidas (80,5%), con una variación de 24,0% y fabricación de productos metalúrgicos básicos (3,6%), que decreció un 52,5%.

Por destinos, las exportaciones no tradicionales de Nariño posicionaron como principal socio comercial a Ecuador con una participación de 51,2% y un monto de US\$16.186 miles FOB, le siguió España con US\$8.112 miles, México con un total de US\$4.254 miles, Perú con US\$ 1.002 miles FOB.”<sup>29</sup>

A pesar de que los indicadores oficiales registran que el aporte del departamento de Nariño en las exportaciones totales del país es extremadamente reducido, el hecho de que el segmento de alimentos y bebidas es el de mayor representatividad dentro de las exportaciones no tradicionales, además de tener como socio comercial y principal destino al país del Ecuador, se constituye en una **oportunidad menor**, ya que si se establece un modelo de negocio viable, se puede aspirar a contar con una empresa con potencial exportador.

- **Reforma tributaria estructural:** En el año 2016, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público presentó la reforma tributaria estructural (Ley 1819 del 2016). Dentro de esta reforma sobresalen algunas medidas:

**IVA pasará de 16% a 19%**

El incremento de tres puntos será para los productos que actualmente cuentan con un impuesto al valor agregado (IVA) del 16%.

**Personas naturales tendrán que declarar renta a partir de ingresos superiores a \$2'700.000**

Actualmente las personas que tienen que declarar son aquella que tienen ingresos por encima de \$3'400.000. La Comisión de Expertos propuso que la base fuera de \$1'500.000. De la misma forma, los negocios que reportan ingresos entre \$43 millones y \$104 millones podrán pagar mono tributo o impuesto a la renta.

---

<sup>29</sup> DANE. Óp. Cit., p. 38, 40.

## **Monotributo para pequeños negocios**

Los dueños de negocios como peluquerías, tiendas de barrio y mercados pequeños, podrán escoger entre pagar el impuesto de renta (actualmente está en 3% de sus ingresos) o acogerse al monotributo (que serían un 1% de sus ingresos totales). Adicionalmente, por temas de formalización tendrían derecho a tener un datáfono y por las transacciones que hagan, no pagarían retención de fuente.

## **Bebidas azucaradas tendrán impuestos**

El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, aseguró en el Congreso, que el impuesto será de \$300 por litro a partir del momento en que se despacha la botella en el sitio de producción.

## **Canasta familiar sin IVA**

Entre los productos que seguirán sin dicho impuesto en la nueva Reforma Tributaria presentada este miércoles, están la carne, los servicios públicos, las frutas y las verduras.

## **Seguirían exentas de impuestos entidades sin ánimo de lucro**

El documento propone que las entidades sin ánimo de lucro como los fondos de pensiones, las asociaciones no tendrán que pagar renta pero tendrán que demostrarle a la Dian que desarrollan una actividad con fines sociales. Además tendrán que hacer públicas sus cifras como gastos de administración, pagos de nómina, ingresos, entre otros. En el caso de las cooperativas seguirán con el impuesto de renta reducido del 29%, pero su recaudo proveniente de pagos irá para las universidades públicas.

## **Se crearán impuestos verdes para todos los combustibles líquidos**

El documento propone que sean excluidos el gas y el carbón, porque éste último paga hoy impuestos en el exterior y la mayoría de la producción de este se exporta.<sup>30</sup>

En cuanto al café, la Ley 1819 de 2016, en su Artículo 182 modifica el artículo 468-1 del Estatuto Tributario; y discrimina una lista de bienes gravados con la tarifa del cinco por ciento (5%), entre ellos está el café, incluso tostado o

---

<sup>30</sup> Este es el texto completo de la reforma tributaria. [en línea] <  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-texto-completo-de-reforma-tributaria-articulo-661242> >  
[citado en febrero 20 de 2017]



descafeinado, cáscara y cascarilla de café, sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción, excepto el de la subpartida 09.01.11.<sup>31</sup>

Igualmente, esta reforma causará impacto en la industria del café propiamente dicho, ante esta situación se tienen percepciones como la siguiente:

De otro lado, en la pequeña y mediana empresa fue mal recibida la aprobación de este proyecto porque poner impuestos a su patrimonio terminará afectando el desempeño y desestimulando la creación de empleo.

"Todas las plantas tenemos equipos que no se utilizan, de un porcentaje de 100 podemos decir que por los problemas de libre comercio estamos usando un 60% o 65% de la capacidad instalada y acá tendríamos que pagar unos impuestos del 100% de unos activos que muchos de los casos se no producen", indicó José María Amado, miembro de la junta directiva de Acopi, Asociación Colombiana de Pequeños Industriales.

Entre otras críticas al proyecto de ley, los gremios coincidieron que el 4 x 1000 afectará la bancarización del país y propusieron estimar sobretasas a otros impuestos, como al IVA.<sup>32</sup>

Conforme a lo anteriormente explicado, la reforma tributaria estructural y sus delimitaciones específicas relacionadas con el sector cafetero, la industria y el impacto en los precios del café como producto final para el consumo, se cataloga como una **amenaza mayor**.

#### 4.2.3 Aspectos políticos.

- **Regulaciones para la creación de empresa:** Desde el ente gubernamental, se han planteado políticas que propenden por fomentar la creación de empresa en Colombia, como por ejemplo la Ley 1429 del año 2010 "Ley de Formalización y Generación de Empleo", que aborda 6 áreas de interés: Programas de desarrollo empresarial, Reducción temporal de la carga regulatoria de las pequeñas empresas, Incentivos para la generación de empleo de colectivos desfavorecidos laboralmente, Disposiciones acerca de las cooperativas de trabajo asociado, Simplificación de trámites y Creación del Sistema Nacional de Información sobre demanda de empleo.

---

<sup>31</sup> Ley 1819 de 2016. [en línea] < <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeld=%2FOCS%2FP MHCP WCC-059074%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased> > [citado en febrero 20 de 2017]

<sup>32</sup> Reforma Tributaria impactará negativamente el sector cafetero, según Asoexport. [en línea] < <http://www.asoexport.org/Reforma-Tributaria-impactara-negativamente-el-sector-cafetero-segun-Asoexport> > [citado en febrero 20 de 2017]



Sin embargo, este tipo de medidas aún no son lo suficientemente sólidas, ni tampoco se traducen en instrumentos que puedan respaldar la labor emprendedora, garantizando sostenibilidad.

Según una encuesta realizada en 2016 entre exalumnos de IE Business School, máster del prestigioso Instituto de Empresa de España, la burocracia es el mayor problema para emprender en Colombia.<sup>33</sup> En una entrevista realizada el mismo año por el periódico El Tiempo a Juan José Guemes, presidente del Centro de Emprendimiento e Innovación de IE Business School, se le formuló este interrogante:

“El hecho de que la burocracia constituya el mayor problema para emprender en Colombia, ¿puede interpretarse como el resultado de la ausencia de una verdadera economía de mercado y de la presencia de un Estado excesivamente intervencionista?”<sup>34</sup>

A lo que Guemes respondió:

La burocracia representa un costo importante para todas las empresas y mayor aún para las que están comenzando su andadura. La mayoría de las legislaciones no distinguen las empresas que están empezando de aquellas que llevan ya tiempo en el mercado. Es más usual encontrar marcos regulatorios que alivian la carga burocrática a las pequeñas y medianas empresas respecto a las grandes, pero solo unos pocos países se han dado cuenta de que las empresas de reciente creación juegan un papel esencial en la creación de empleo y la innovación, aunque al mismo tiempo enfrentan desafíos propios de la juventud que hay que tener en cuenta. Los gobiernos de todo el mundo, generalmente, legislan para el statu quo, no para los recién llegados.<sup>35</sup>

La existencia de un marco regulatorio complejo en Colombia, perjudica considerablemente la creación de empresa e imposibilita que las mipymes puedan tener un nivel de desarrollo equiparable a su esfuerzo productivo, operativo y comercial; teniendo en cuenta esto se deduce que se enfrenta una **amenaza mayor**.

- **Políticas para favorecer las comunidades rurales:** El gobierno colombiano dentro del marco institucional ha optado por establecer un grupo de programas enfocados a impulsar los sectores productivos inmersos en el área rural. Una de estas iniciativas, es el Proyecto apoyo a alianzas productivas –

---

<sup>33</sup> Burocracia, la peor traba para los emprendedores en Colombia. [en línea] < <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/obstaculos-para-el-emprendimiento-en-colombia/16731230> > [citado en febrero 20 de 2017]

<sup>34</sup> Ibid., fuente electrónica.

<sup>35</sup> Ibid., fuente electrónica.

PAAP tuvo apertura en el año 2016 y su objetivo es incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador.

En resumen:

El Proyecto aprovecha el acceso que tienen los pequeños productores rurales a los factores de producción (tierra y trabajo y potencia su utilización, complementando la capacidad de inversión mediante el apoyo directo de iniciativas productivas rentables con un aporte del Proyecto, recurso denominado Incentivo Modular.

El Incentivo Modular es el complemento de los recursos que los demás socios invierten para llevar a cabo la Alianza Productiva y su función es permitir el cierre financiero del negocio; el monto asignado del Incentivo Modular por alianza está limitado por unos toques de financiación por productor beneficiario o por iniciativa. Estos recursos se manejan a través de un esquema fiduciario, que garantiza que las inversiones se realicen de acuerdo a un plan de negocios formulado para la alianza y que su uso esté enmarcado dentro de principios de transparencia.<sup>36</sup>

Por otra parte, existen organizaciones que de igual forma incentivan la labor realizada por la población rural y coadyuvan en sus propuestas productivas. Se tiene como ejemplo la Redprodepaz, que es un sistema de coordinación y articulación de la sociedad civil, con el gobierno, las empresas, las iglesias y la cooperación internacional, en función de construir una Nación en Paz desde procesos locales y regionales de desarrollo y paz territorial. Dentro de sus políticas se encuentra el apoyo a proyectos que generen ingresos sostenibles para comunidades en situación de pobreza y afectadas por el conflicto social y armado.

Estos programas y organizaciones que trabajan en pro del sector rural y de potenciar sus proyectos productivos, se convierten en una **oportunidad mayor**. Si se logra aprovechar las ventajas y beneficios ofrecidos mediante convocatorias, concursos y otras formas de inclusión por parte de los entes gubernamentales y privados, una idea de negocio puede llegar a materializarse y ser sostenible con dicho apoyo de un tercero.

#### **4.2.4 Aspectos socio-culturales.**

- **Tendencias de consumo del café:** El consumo de café en Colombia ha aumentado en los últimos años, tal y como afirma Ana María Sierra, coordinadora ejecutiva de Toma Café: “Cuando contrastamos contra el 2012, antes el 82 % de los mayores de 18 años eran consumidores de café (hablamos de las grandes

---

<sup>36</sup> Proyecto apoyo a alianzas productivas – PAAP. [en línea] < <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx> > [citado en febrero 21 de 2017]

ciudades), y hoy en día son el 86 %, es decir, un 4 % más de la población pasó a consumir café”<sup>37</sup>, haciendo referencia al año 2016.

Añade también que la frecuencia de consumo ha aumentado: “en el año 2007, los consumidores se tomaban al día más o menos 2,9 tazas de café, en promedio diario, y hoy estamos en 3,4 tazas diarias”<sup>38</sup>.

Estas cifras son señal inequívoca de que el café por tradición ha tenido gran aceptación en el mercado, y más aún cuando Colombia es un productor fuerte de este bien y reconocido a nivel mundial. Esta tendencia de consumo favorable y en aumento se prospecta como una **oportunidad mayor**, que puede ser aprovechada en la medida que se fabrique un producto competitivo con los más altos estándares de calidad y con una estrategia comercial adecuada para poder llegar al mercado objetivo.

- **Hábitos de consumo y actitud hacia el producto:** En un artículo publicado por Ana María Sierra, titulado “Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: tradición y bienestar” se destacan detalles importantes como los siguientes:

El café con leche en la familia es la entrada a la categoría y este consumo se mantiene a lo largo de la vida. Si bien esto varía dependiendo de la región del país, el consumo de café negro (conocido como tinto), en su mayoría este se inicia en la adolescencia, con la socialización con colegas como motivador de consumo al ingresar a la educación técnica o superior o al iniciar la etapa productiva.

La urbanización y la velocidad de la vida moderna han cambiado el lugar de consumo y hoy este se divide en partes iguales en el hogar y fuera del hogar, con un mayor crecimiento de consumo fuera del hogar.

En cuanto a las ocasiones y preparaciones, el consumo de café está mayormente localizado en la mañana con un 47% del consumo diario: café negro al levantarse y café con leche durante el desayuno. En la tarde se consume café después del almuerzo y, en algunas regiones del país, el café con leche con pan o el café negro con arepa, hacia el final del día. El auge de las tiendas especializadas de café ha introducido el consumo de café como experiencia y una mayor variedad de preparaciones entre las cuales el cappuccino, el granizado y el espresso empiezan a abrirse espacio.

Sobre el tipo de café preferido y su preparación, los colombianos somos grandes tomadores de café tostado y molido: 86 de cada 100 kilos vendidos son de café tostado, excepción hecha del departamento de Antioquia donde el 40% del consumo

---

<sup>37</sup> Consumo de café en Colombia ha crecido un 30 % [en línea] < <http://www.vanguardia.com/colombia/343675-consumo-de-cafe-en-colombia-ha-crecido-un-30> > [citado en febrero 21 de 2017]

<sup>38</sup> *Ibíd.*, fuente electrónica.

de café es soluble. La buena preparación es pues la ruta clave para el disfrute de una bebida aromática e intensa que destaque los atributos cuidados a lo largo del proceso productivo. Paradójicamente, el 61% de los colombianos vierte el café molido directamente sobre el agua hervida (41% sobre agua de panela), y sólo el 27% utiliza colador y el 11% cafetera; lo “reposan” para conservarlo en algún lugar de la cocina y lo recalientan a lo largo del día.<sup>39</sup>

Los hábitos y características de consumo previamente descritos se consolidan como una **oportunidad mayor**, debido principalmente a que el café ha sido incorporado a la dieta alimenticia de un gran porcentaje de la población, además su consumo no solo se realiza en casa sino también en establecimientos comerciales donde es ofertado, preparado tradicionalmente o de formas novedosas dándole valor agregado.

#### 4.2.3 Aspectos tecnológicos.

El proceso de producción del café tostado y molido reúne una serie de pasos y es necesario adoptar sistemas productivos, además de recursos físicos como maquinaria. La creación de nuevas tecnologías ligadas a la industria del café, supone incrementar la productividad y elaborar productos cada vez más competitivos; por ejemplo el tueste del café es una fase vital dentro de su cadena de elaboración, un buen tueste influye más en la calidad de una taza de café, que la bondad de la mezcla escogida, en este orden de ideas la maquinaria cada vez se ha ido modificando con mejoras tecnológicas que garanticen un tueste óptimo y relegando herramientas de tipo artesanal. Una gran variedad de tostadoras por cargas y tostadoras continuas y molinos industriales, han hecho más eficientes los procesos industriales de empresas procesadoras de café.

Incluso se podría hablar de iniciativas aún más innovadoras que revolucionarían en un futuro no muy lejano la industria del café, uno de ellos es el proyecto que ha sido puesto en marcha por el Departamento de Ingeniería de la Universidad Pontificia Católica del Perú con el objetivo de ayudar a los agricultores de las zonas rurales del país andino a tostar su propio café:

Bautizado como Intikallana, la traducción en lengua quechua de tostador solar, persigue extenderse por los cultivos ecológicos de las zonas rurales de Perú. Los cotizados granos, una de las principales exportaciones del país en lo que respecta a productos agrícolas, se someten gracias a este novedoso proyecto a un tueste natural que no precisa de materiales combustibles lo que sin duda mejora la calidad del producto final.

Intikallana canaliza la energía del sol a través de una parábola formada por espejos que descansa sobre un eje metálico. Éste gira en paralelo al eje de rotación de la

---

<sup>39</sup> Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: tradición y bienestar. [en línea] < <http://www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/viewFile/157/151> > [citado en febrero 22 de 2017]

tierra aprovechando así toda la radiación solar. Para que el tueste sea efectivo la temperatura tiene que alcanzar los 200° centígrados. Esto depende en gran medida del peso de los granos, la velocidad de rotación y la intensidad de las radiaciones.

El entorno tecnológico, refleja ser una **oportunidad menor** ya que aunque se cuenta con disponibilidad de tecnologías innovadoras que facilitarán operaciones productivas, el alto costo de adquisición de las mismas para una empresa que recién emerge no significa una gran ventaja que puede ser aprovechada a priori; se requiere un capital de inversión alto para poder adoptar maquinaria con tecnología a la vanguardia, además de un plan de capacitación y comunicación para que los trabajadores puedan hacer uso correcto y eficiente de dichas herramientas.

Una vez realizado el análisis externo delimitado por entornos y habiendo determinado las oportunidades y amenazas del medio, se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos y su análisis.

#### **4.2.4 Aspectos sobre la competencia.**

- **Competidores.** El mercado de productores y comercializadores de café tostado y molido, es muy amplio en Colombia. Empresas nacionales como Torrecafé Águila Roja, Café Sello Rojo, Lukafé, Colcafé, tienen varios años en el mercado y gozan de un posicionamiento destacado en la mente del consumidor. Se caracterizan por una amplia variedad de presentaciones, un producto con características organolépticas diferenciales y una estrategia de promoción y publicidad muy fuerte a través de medios como la radio y la televisión.

A nivel regional también existen marcas reconocidas quizá la importante es Morasurco Café Puro quien lleva ya mucho tiempo en el mercado y es una empresa líder a nivel de la región. Otras marcas como Cafenar, Café Franco y Café San Juan también son competidores representativos cuyos productos se encuentran en los principales supermercados, autoservicios, graneros y tiendas de San Juan de Pasto.

También es válido señalar que otras asociaciones dentro del departamento de Nariño, se encuentran produciendo café tostado y molido; unas de ellas lo comercializan en el mercado local y regional e incluso ya han incursionado en mercados internacionales como es el caso de la Asociación Agropecuaria del Municipio de Albán que oferta café tipo especial y premium.

Esta situación evidencia una **amenaza mayor**, teniendo en cuenta que el mercado de productores de café es amplio y nuevas marcas están incursionando constantemente; cuentan con infraestructura productiva adecuada y unas estrategias de promoción, publicidad y comunicación agresivas.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE**

| <b>Factores determinantes del éxito</b>   | <b>Peso Relativo</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|---|----------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |                      |                     |                       |
| <b>Aspectos geográficos</b>   |                      |                     |                       |
| Condiciones geográficas especiales que favorecen el cultivo del café  | 0,06                 | 4                   | 0,24                  |
| <b>Aspectos económicos</b>  |                      |                     |                       |
| Contribución de cultivo del café al PIB per cápita  | 0,04                 | 3                   | 0,12                  |
| El mayor porcentaje de desempleo en Nariño corresponde al sexo femenino   | 0,06                 | 3                   | 0,18                  |
| Disminución en las tasas de interés   | 0,04                 | 3                   | 0,12                  |
| Alimentos y bebidas no alcohólicas son el grupo que mayor aporte realiza a las exportaciones no tradicionales del departamento de Nariño. | 0,04                 | 3                   | 0,12                  |
| <b>Aspectos políticos</b>   |                      |                     |                       |
| Políticas y programas a favor de las comunidades rurales  | 0,09                 | 4                   | 0,36                  |
| <b>Aspectos socio-económicos</b>  |                      |                     |                       |
| Incremento en el consumo del café en Colombia   | 0,1                  | 4                   | 0,4                   |
| Hábitos favorables que destacan la aceptación y consumo del café  | 0,1                  | 4                   | 0,4                   |
| <b>Aspectos tecnológicos</b>  |                      |                     |                       |
| Desarrollo de nuevas tecnologías que pueden ser utilizadas por la industria del café  | 0,07                 | 3                   | 0,21                  |
| <b>AMENAZAS</b>   |                      |                     |                       |
| <b>Aspectos geográficos</b>   |                      |                     |                       |
| Ubicación geográfica distante y vías en deficiente estado del municipio de El Rosario   | 0,06                 | 1                   | 0,06                  |
| <b>Aspectos económicos</b>  |                      |                     |                       |
| Incremento del IPC en la ciudad de Pasto  | 0,07                 | 1                   | 0,07                  |
| Bajos incrementos en la tasa de ocupación en Pasto  | 0,05                 | 2                   | 0,1                   |
| Impactos negativos de la reforma tributaria sobre la adquisición de maquinaria, insumos y el consumo.                                     | 0,07                 | 1                   | 0,07                  |
| <b>Aspectos políticos</b>   |                      |                     |                       |
| Complejo marco regulatorio para la creación de empresa en Colombia  | 0,07                 | 1                   | 0,07                  |
| <b>Aspectos sobre la competencia</b>  |                      |                     |                       |
| Competidores fuertes con una participación amplia en el mercado   | 0,08                 | 1                   | 0,08                  |
| <b>TOTAL PONDERADO</b>  | <b>1</b>             |                     | <b>2,52</b>           |

Fuente: esta investigación

Se puede deducir que en términos generales el entorno exógeno que rodea a la asociación es relativamente favorable, ya que por muy poco supera el promedio, con un total ponderado de **2,52**. Hay que resaltar, que las mayores oportunidades se presentan en las posibilidades de apoyo por parte de organizaciones gubernamentales y entes privados a través de sus programas de fortalecimiento de la zona rural y la inclusión de la población cuya supervivencia ha estado asociada a los cultivos de ilícitos con problemáticas como el conflicto armado.

Además de lo anterior, la buena percepción y aceptación que se tiene por una bebida como el café no solo en Colombia sino en el exterior, abre las posibilidades para la comercialización de un producto que cumpla con las expectativas de los consumidores. En contraste, por un lado los competidores fuertes que forman parte del mercado y por otro los altos impuestos se constituyen en una gran limitante junto con la inflación, lo que dificultaría en primer lugar cimentar la empresa y en segundo lugar competir a la par de grandes organizaciones con mayor trayectoria en el mercado.

Posteriormente al análisis de los entornos interno y externo que rodean la organización, es conveniente realizar el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y formular un conglomerado de estrategias que pueden aplicarse. A continuación se presenta la matriz ADOF, y se enuncian las estrategias resultantes del cruce de variables identificadas previamente.

**Tabla 9. MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES DEBILIDADES-FUERZAS (AODF)**

|                    |   | Fortalezas-F   | Debilidades-D |  |
|--------------------|---|--|---------------|--|
|                    |   |  |               |  |
| <b>MATRIZ ADOF</b> | 1 | Existe un manual de funciones para los miembros de la asociación.  | 1             | La organización no cuenta con una misión y visión correctamente definida, y el resto de filosofía organizacional está incompleta.  |
|                    | 2 | El nivel de ausentismo a reuniones y actividades programadas por la organización es bajo.                                      | 2             | Los objetivos y las metas de la organización no son medibles y debidamente comunicados a la totalidad de sus miembros.   |
|                    | 3 | Existe buen ánimo entre las asociadas.   | 3             | En la organización se delegan funciones específicas a sus miembros, pero estas no son cumplidas a cabalidad.   |
|                    | 4 | Los miembros conocen como realizar el proceso de producción del café.  | 4             | No existe comunicación idónea entre las asociadas.   |
|                    | 5 | Existe disponibilidad suficiente de la materia prima (café) para llevar a cabo el proceso de producción sin inconvenientes.    | 5             | No existe una estructura jerárquica dentro de la organización que permita delegar correctamente y definir un orden tanto para las funciones que se deben ejecutar, como para la planeación de actividades. |
|                    | 6 | La organización elabora presupuesto de ingresos y gastos para inversión y funcionamiento.                                      | 6             | La maquinaria con la que cuenta la organización actualmente no se encuentra totalmente en óptimas condiciones.   |
|                    | 7 | Todos los gastos de administración y operación están debidamente soportados por documentos que legales que evidencian el pago. | 7             | Las instalaciones no cuentan con los requerimientos exigidos legalmente para realizar los procesos de acopio de materia prima y transformación del café.   |



|                        |                       |                       |   |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|---|
|                        |                       | 8                     | Los miembros de la organización no cuentan con las medidas de protección, para salvaguardar su integridad física en caso de algún incidente durante el proceso de producción. |
|                        |                       | 9                     | La infraestructura e instalaciones no se encuentran ubicadas estratégicamente.  |
|                        |                       | 10                    | No existe control de calidad sobre los procesos, ni sobre el producto final.  |
|                        |                       | 11                    | La organización no tiene segmentado el mercado.   |
|                        |                       | 12                    | No se realiza investigación de mercados.  |
|                        |                       | 13                    | No se tiene definida una estrategia de promoción y publicidad.  |
|                        |                       | 14                    | El empaque no cumple con las especificaciones requeridas para un producto como el café.   |
|                        |                       | 15                    | La organización no cuenta con capital de trabajo suficiente para operar.  |
|                        |                       | 16                    | No son razonables las políticas para pagar dividendos.  |
|                        |                       | 17                    | Los miembros no tienen la suficiente capacitación en cuanto a investigación y desarrollo referente a los procesos de producción y el uso de maquinaria y equipos.             |
| <b>Oportunidades-O</b> | <b>Estrategias FO</b> | <b>Estrategias DO</b> |   |

|   |   |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
| 1 | Condiciones geográficas especiales que favorecen el cultivo del café  | 1 | Elaborar un producto (café tostado y molido) competitivo de excelente calidad, para incursionar en el mercado de Pasto en primera instancia. (F4, F5; O1, O2, O5,O7, O8, O9) | 1 | Formular la filosofía organizacional, donde se establezcan objetivos de crecimiento entre ellos el proyecto de creación de empresa, además de elegir los canales de comunicación adecuados para que sea de conocimiento de todos los miembros (D1, D2, D4; O3, O6)   |
| 2 | Contribución de cultivo del café al PIB per cápita  | 2 | Fomentar la asociatividad y la cultura empresarial dentro de la organización, para lograr consolidar un proyecto sostenible en el tiempo y sea rentable (F1, F2, F3; O3, O6) | 2 | Realizar propuestas serias y correctamente sustentadas, que permitan acceder a inversión por parte de entidades gubernamentales; con el fin de mejorar la maquinaria existente, construir la planta física y conseguir los registros fitosanitarios y demás requerimientos legales para operar como empresa. (D6, D7, D8, D9. D15; O4, O6) |
| 3 | El mayor porcentaje de desempleo en Nariño corresponde al sexo femenino   |   |  | 3 | Proponer el tipo de empaque/envase adecuado para el café tostado y molido, además del diseño del logotipo y las especificaciones propias en cuanto a información que debe contener dicho empaque/envase. (D14; O5, O7, O8)   |
| 4 | Disminución en las tasas de interés   |   |  | 4 | Definir el segmento objetivo de mercado y diseñar un plan de medios acorde al mismo que permita posicionar la marca, mediante el mensaje publicitario adecuado que otorgue reconocimiento (D11, D12, D13; O7, O8)  |
| 5 | Alimentos y bebidas no alcohólicas son el grupo que mayor aporte realiza a las exportaciones no tradicionales del departamento de Nariño. |   |  |   |  |
| 6 | Políticas y programas a favor de las comunidades rurales  |   |  |   |  |

|                   |   |                       |   |
|-------------------|---|-----------------------|---|
| 7                 | Incremento en el consumo del café en Colombia   |                       |   |
| 8                 | Hábitos favorables que destacan la aceptación y consumo del café                                      |                       |   |
| 9                 | Desarrollo de nuevas tecnologías que pueden ser utilizadas por la industria del café                  |                       |   |
| <b>Amenazas-A</b> |   | <b>Estrategias FA</b> |   |
| 1                 | Ubicación geográfica distante y vías en deficiente estado del municipio de El Rosario                 | 1                     | 1 |
| 2                 | Incremento del IPC en la ciudad de Pasto  | 2                     | 2 |
| 3                 | Bajos incrementos en la tasa de ocupación en Pasto  |                       |   |
| 4                 | Impactos negativos de la reforma tributaria sobre la adquisición de maquinaria, insumos y el consumo. |                       |   |
| 5                 | Complejo marco regulatorio para la creación de empresa en Colombia                                    |                       |   |
| 6                 | Competidores fuertes con una participación amplia en el mercado                                       |                       |   |
|                   |   |                       |   |

Fuente: esta investigación

## 5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 5.1 RAZÓN SOCIAL

Tentativamente se propone que empresa a crear conserve su identidad original para lo cual su razón social sería: “Empresa productora y comercializadora de café Luz de Esperanza Rosareña”.

La marca del producto sería: “Café Balcón del Patía”.

### 5.2 FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO está conformada como una organización sin ánimo de lucro, se debe reformular su filosofía organizacional para efectos de su conformación como una microempresa regional.

Si bien la misión y visión actuales de la organización se enfocan en varios de los elementos claves, se debe consolidar una filosofía y direccionamiento más sólido con miras a incursionar en el mercado regional y generar crecimiento.

**Misión.** Somos una microempresa nariñense dedicada a la producción y comercialización de café tostado y molido; nos enfocamos especialmente en satisfacer plenamente a quienes gustan de esta bebida tan tradicional, ofreciéndoles un producto con aroma y sabor distinguidos.

**Visión.** En el año 2019 seremos reconocidos por ser una microempresa con crecimiento, generadora de empleo y con destacada participación en el mercado regional, mediante la comercialización de café tostado y molido de alta calidad al alcance de los consumidores.

#### **Objetivos organizacionales.**

Gestionar alianzas con entidades públicas que permitan obtener un porcentaje de ingresos destinados a impulsar el desarrollo de la organización y conformar una microempresa.

Consolidar una estructura física y organizativa que permita cimentar una microempresa con crecimiento al corto, mediano y largo plazo.

Desarrollar la marca del café tostado y molido, que permita generar una identidad del producto y se logre obtener un nivel de recordación de marca en el futuro.

Obtener los registros sanitarios requeridos para poder producir y comercializar con total autonomía y normalidad en el mercado regional.

Ingresar en primera instancia en el mercado regional, especialmente en la ciudad de San Juan de Pasto en el segmento de supermercados y autoservicios.

Expandir las operaciones comerciales en otros municipios del departamento y en regiones cercanas como el departamento del Cauca.

### **Valores organizacionales.**

**Responsabilidad.** Es fundamental actuar con responsabilidad dentro de la microempresa, llevando a cabo todas las tareas y funciones establecidas con la mayor seriedad posible.

**Compromiso.** Actuar con compromiso implica involucrarse en todas las operaciones dentro de la organización y con el cliente, estar siempre disponible para aportar y solucionar inconvenientes.

**Servicio.** Estar siempre presto a ayudar a un compañero de trabajo, proveedores y clientes, mediante el esfuerzo propio y sin economizar energía para que los procesos, negociaciones y solución de imprevistos se lleven a cabo con total diligencia.

**Transparencia.** Brindar información veraz y actuar con total claridad, se constituye como uno de los valores principales, puesto que se debe crear un ambiente de trabajo donde haya total conocimiento de las actividades internas y externas de la organización.

**Perseverancia.** Mostrar que las dificultades no son motivos para dejar de seguir intentándolo, puesto que en el ámbito empresarial surgen muchos obstáculos y se necesitan trabajar mancomunadamente y persistir para lograr sostenerse como empresa.

### **5.3 REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA**

Para la constitución de empresa se deben tener en cuenta una serie de pasos y requerimientos legales. En general se debe tener en cuenta los siguientes trámites:

- Convocar a los socios para constituir la empresa.
- Verificar en Cámara de Comercio que no exista el nombre o razón social que se le pretende otorgar a la nueva empresa.

- Crear la minuta de constitución y presentarla en la notaria para su formalización con los siguientes datos básicos: Nombre o razón social, objeto social, clase de sociedad y socios, nacionalidad, duración, domicilio, aporte de capital, representante legal y facultades, distribución de utilidades, causales de disolución.
- Obtener el certificado de Matrícula Mercantil, es un registro que lleva la cámara de comercio en el cual por disposiciones legales, todos los comerciantes están obligados a matricularse y matricular allí mismo su empresa o negocio, así como registrar en su propio Interés y en el de terceros, los actos, libros y documentos que la ley señala.
- Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio, Diario Mayor y Balances, Inventarios, Actas.
- Obtener el Certificado de uso de suelos. Es el dictamen escrito sobre uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del plan de ordenamiento territorial y los instrumentos que lo desarrollen.
- Obtener el Certificado de seguridad, cuerpo de bomberos. Diagnóstico que emite el cuerpo de bomberos voluntario del municipio donde se localiza la planta, empresa, en el cual se tienen en cuenta las condiciones de seguridad del establecimiento ante posibles situaciones de emergencia como: incendios, terremotos, atentados terroristas, entre otros, con el fin de prever el bienestar humano y físico tanto del personal trabajador como de la infraestructura de la empresa.
- Gestionar los trámites de seguridad laboral. Se deben tramitar en una E.P.S., Cajas de Compensación Familiar, Fondo de Pensiones, SENA e ICBF, para lo cual se deberá:
  - Obtener el número patronal.
  - Inscribir a los trabajadores en la E.P.S y Fondo de Pensiones.
  - Inscribir la empresa en el ICBF, SENA y Caja de Compensación Familiar.
  - Inscribir a los trabajadores a una A.R.P.
- Gestionar los requisitos tributarios. Son tramitados en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN:
  - Solicitar el formulario de Registro Único Tributario (RUT).
  - Solicitar el Número de Identificación Tributario (NIT).

Adicionalmente se debe obtener el Registro Sanitario INVIMA que es el documento mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano. El registro sanitario tiene una vigencia de diez (10) años contados a partir de la fecha de su ejecutoria.

Y por último realizar el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, que para efectos de la presente idea de negocio se seleccionara un tipo de marca "MIXTA" ya que contendrá texto e imágenes.

#### **5.4 DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, DERECHOS Y DEBERES DE LA EMPRESA Y SUS EMPLEADOS.**

Para proponer este apartado del estudio administrativo, se tendrá en cuenta algunos de los postulados del Decreto 2663 de 1950 "Sobre Código Sustantivo de Trabajo".

##### **5.4.1 Proceso de selección de personal.**

Para llevar a cabo el proceso de selección del personal se tendrá en cuenta las siguientes etapas:

**Análisis de las necesidades:** Consiste en verificar las razones por las cuales se requiere iniciar un proceso. Dichas razones pueden ser: el comienzo de una actividad productiva, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, sustituir un trabajador que se jubila o que ha enfermado, cubrir un nuevo puesto de trabajo, etc.

**Reclutamiento de curriculums:** Mediante diferentes medios se publican las vacantes para obtener los curriculums de los diferentes aspirantes y que mediante diferentes filtros se acerque al perfil del cargo. Vía telefónica se validará la disponibilidad del candidato así como aceptación de condiciones de la oferta.

**Entrevista preliminar:** En este primer acercamiento con el aspirante a manera de conocerlo un poco y tener una primera impresión. Es importante hacer esta entrevista en un ambiente tranquilo y dedicar toda atención en sus respuestas, las preguntas deben tenerse anticipadamente así como se debe conocer muchos factores como competencias, habilidades, experiencias requeridas para el cargo.

**Pruebas Psicotécnicas:** De acuerdo al cargo se cuenta con un abanico de posibilidades de pruebas a realizar según el perfil y responsabilidades del cargo, y se da un tiempo estimado para su realización, explicando previamente al aspirante como debe llenarla y el tiempo estimado para terminar.

Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Es importante comprobar la autenticidad de los documentos entregados por el aspirante así como verificar en los entes de control que no exista ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación.

Entrevista con área administrativa: en algunos casos se realizan por varios jefes de diferentes áreas, pues es definitiva a la hora de tomar la decisión final una vez conocidos los resultados de las pruebas. Puede ser en conjunto o en privado con cada uno de los jefes.

Una vez verificados todos los resultados la persona a cargo emitirá un informe de aptitud para el cargo y se procede a informar al candidato la decisión de la empresa de contratarle.

Fuentes de Reclutamiento: Es fundamental en la Selección de Personal, contar con buenas fuentes de reclutamiento, y de esta manera atraer aspirantes para ocupar un determinado cargo. Los medios para dar a conocer la oferta laboral para el caso de esta microempresa serían: redes sociales, anuncios en la fábrica y perifoneo.

Archivo integral de hojas de vida: La empresa debe crear desde su inicio una base de datos con los aspirantes organizada en archivo digital o físico de manera que se pueda tener acceso inmediato al perfil buscado.

#### **5.4.2 Programas.**

- **Programa de inducción de personal.** Se aplicará a los empleados de ingreso reciente, de igual manera puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal en la empresa, durante el desempeño y el periodo de prueba.

Las actividades que se llevarán a cabo son:

Dar a conocer al personal en la filosofía organizacional de la microempresa.

Mostrar la ubicación en el área donde el trabajador desarrollará sus actividades.

Comunicar las funciones que deberá cumplir el trabajador.

Informar sobre horarios de trabajo y reglamento interno de empresa.

Otorgar información adicional que sea importante para el trabajador dentro de la organización.

- **Programa de motivación de personal.** Es importante instaurar un programa de motivación, puesto que se busca que el trabajador aplique sus conocimientos e incremente su nivel de compromiso conjuntamente con el crecimiento de la organización. Este tipo de iniciativas se deberán realizar periódicamente, por una persona que sepa desenvolverse en el ámbito



motivacional, puede ser un profesional en psicología que se contrate por orden de prestación de servicios, cuando se crea conveniente realizar esta actividad.

- **Programa de capacitación:** Este programa hace énfasis en el mejoramiento de las habilidades productivas, comerciales, la adopción y aplicación de nuevas tecnologías a los procesos productivos, entre otros aspectos. Se busca que los trabajadores asimilen nuevos conocimientos y sobre todo los apliquen en su puesto de trabajo, con el fin de maximizar la productividad y de igual manera en la parte comercial poder mejorar la relación con el cliente.
- **Programa de higiene y seguridad industrial.** Con este programa se pretende instruir sobre los conceptos de normatividad y aplicación de las medidas preventivas en las zonas de trabajo identificando los factores de riesgo en diferentes áreas para con ello poder implantar los controles adecuados en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, promoviendo el auto cuidado y el concepto de prevención.

#### **5.4.3 Responsabilidades de la empresa.**

La microempresa deberá cumplir y hacer cumplir las normas generales, reglas, procedimientos e instrucciones sobre higiene y seguridad industrial, igualmente las condiciones ambientales, físicas, químicas, biológicas, psicosociales, económicas, mecánicas, eléctricas y locativas, para lo cual deberá:

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Prevenir todo riesgo que pueda causar accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos para la ejecución segura de los trabajos.

Adelantar campañas de capacitación para el personal de trabajadores, en lo relacionado con la práctica de la salud ocupacional.

Informar periódicamente a cada trabajador sobre los riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como los existentes en el medio laboral en que actúa e indicarle la manera correcta de prevenirlos.

Suministrar los elementos de protección personal a los trabajadores de acuerdo con los riesgos, teniendo en cuenta selección, uso, mantenimiento y reposición.

Facilitar la práctica de inspecciones o investigaciones que sobre condiciones de salud ocupacional, realicen las autoridades competentes.

Realizar el pago de salarios a través de medios elegidos, de manera oportuna y conforme a lo estipulado en el contrato laboral.

Estar al día en los aportes de salud, pensión, caja de compensación, riesgos profesionales, y demás obligaciones relacionadas.

Realizar la liquidación de contrato cuando se dé por terminado el contrato de un empleado, de acuerdo al plazo establecido por ley.

Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.

Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

Realizar el pago de impuestos en los periodos establecidos y a las entidades a las que haya lugar, para así evitar sanciones.

Establecer relaciones con clientes y empleados con total transparencia, haciendo efectivo el cumplimiento de contratos y cláusulas a las que haya lugar y respetando los términos acordados.

Mantener organizados y actualizados documentos tales como facturas, recibos, constancias, estados financieros, entre otros que soporten sus operaciones comerciales, financieras, administrativas y productivas.

Velar por el óptimo estado de las instalaciones físicas de la empresa y tomar los correctivos necesarios para poder operar con total normalidad.

Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

#### **5.4.4 Responsabilidades del trabajador.**

En cuanto a los empleados de la microempresa estos deberán tener en cuenta lo siguiente:

Realizar sus tareas observando el mayor cuidado para que sus operaciones no se traduzcan en actos inseguros para sí mismo o para sus compañeros.

Los trabajadores están obligados a colaborar y/o participar activamente en los programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, establecidos por la empresa en cumplimiento de las disposiciones legales.

Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa los elementos de trabajo, conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo.

Proponer actividades que propendan por la salud ocupacional y seguridad en los lugares de trabajo.

Los trabajadores que operen máquinas de partes móviles no usaran ropa suelta, anillos, argollas, cinturones, pulseras, relojes, cadenas etc. y en caso de que usen el cabello largo, lo recogerán con una cofia o redecillas que los sujeten totalmente.

Vigilar cuidadosamente el comportamiento de máquinas a su cargo, a efecto de detectar cualquier riesgo o peligro el cual será comunicado oportunamente a su jefe inmediato para que se proceda a corregir la falla que se presente en la realización de su trabajo.

Abstenerse de operar máquinas que no hayan sido asignadas para el desempeño de su labor y permitir que el personal no autorizado maneje los equipos a su cuidado.

Dar cumplimiento a las normas establecidas utilizando los elementos y dispositivos de seguridad y protección asignada a cada labor.

Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de

modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

Cumplir a cabalidad con los horarios establecidos en el reglamento de trabajo.

Informar al jefe inmediato en caso de enfermedad u otro imprevisto que no le permita asistir a la empresa.

Guardar información confidencial que sea de suma importancia para la empresa.

Asistir a la empresa y estar durante la jornada laboral totalmente sobrio(a), bajo ningún efecto ocasionado por el consumo de bebidas alcohólicas o sustancias psicoactivas.

Comunicar inmediatamente al área encargada, cualquier inconveniente, sugerencia o queja que presentase algún cliente o proveedor.

#### **5.4.5 Tipos de contrato.**

En la organización se manejará el contrato a término fijo.

- **Contrato por término fijo:** Al firmarse un contrato a término fijo, la organización tendrá la opción de renovar el contrato o de no hacerlo. Si al finalizar un contrato de término fijo, la empresa decide no renovarlo por considerar que el empleado no cumple con sus expectativas o porque la empresa tiene dificultades económicas, todo lo que debe hacer es avisar al trabajador con una anticipación de 30 días su decisión de no renovar el contrato de trabajo.

#### **Características**

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.

- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

## **5.5 REGLAMENTO GENERAL**

Las siguientes normas y reglas se describen de manera general, y algunas pueden ser objeto de modificación, complementación, sustitución u omisión según crea conveniente el área administrativa de la microempresa que se proyecta crear.

**Periodo de prueba.** Los trabajadores que ingresen por primera ocasión a la empresa deberán suscribir el contrato de trabajo con fijación de un período de prueba de hasta treinta días.

El contrato por período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Cuando el período de prueba se fije por un lapso menor del límite máximo expresado, las partes podrán prorrogarlo antes de vencerse el período previamente estipulado. Los trabajadores en dicho período de prueba gozarán de todas las prestaciones que legalmente les corresponde.

**Horario laboral.** La jornada laboral será: Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m., Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

Los días de descanso serán, los domingos y días festivos que sean reconocidos como tales en la legislación laboral conforme al calendario oficial que rige en Colombia.

**Vacaciones remuneradas** Los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa durante un año tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince días de anticipación la fecha en que se le concederán las vacaciones; durante este periodo el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas.

### 5.5.1 Faltas y sanciones.

- **Faltas leves:**

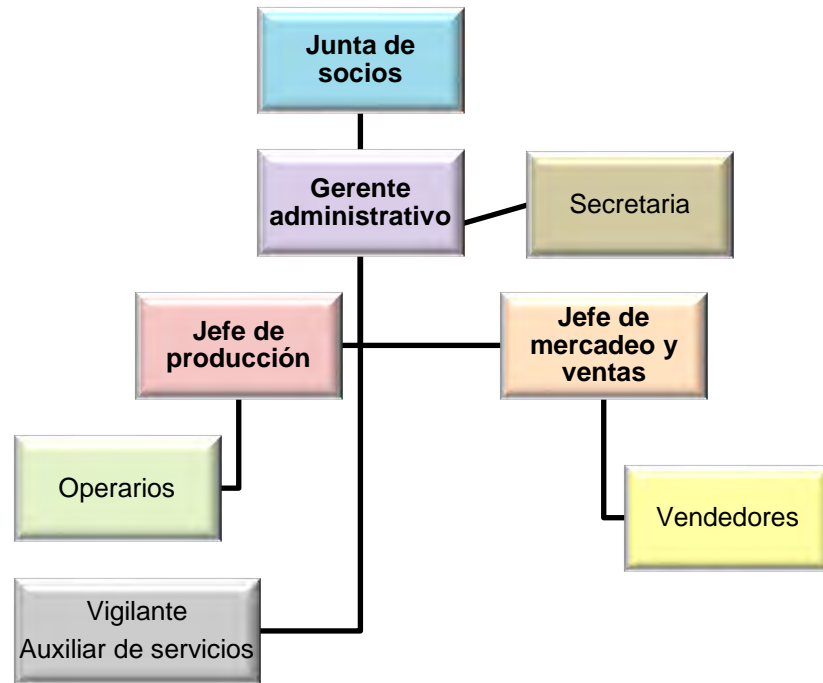
- No realizar las labores según lo señalado en el contrato de trabajo, con la intensidad, cuidado y prolijidad apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- No devolver al empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado las herramientas y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor.
- No informar previamente al empleador o jefe inmediato cuando por causa justa se ausentara de la empresa; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
- No cumplir con los horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato colectivo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.
- No tener la disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.
- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren errores o cualquier dificultad grave que no pueda ser rectificada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas correctivas que el caso requiera.
- No hacer uso de los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria durante la jornada de labor.
- Toda falta leve se señalara en un mes y se sancionara con un llamado de atención verbal la primera vez, en caso de presentarse por segunda vez se realizara una amonestación escrita al trabajador.

- **Faltas graves:**

- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo es decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que tenga relación directa o indirecta con el trabajo.
- No respetar a los superiores y a los compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o atentar verbal o físicamente, promover escándalos dentro de la empresa o utilizar vocabulario inapropiado o soez.

- No comunicar oportunamente a la administración, cuando se tenga conocimiento de cualquier tipo de infracción penal cometida por algún compañero de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la empresa o en el desempeño de sus funciones.
- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la empresa o en el desarrollo de las funciones, o ingresar en la jornada laboral en estado de embriagues.
- Informarse u obtener información privada que le pertenezca a la empresa o a su personal.
- Divulgar información confidencial que posea la empresa.
- Hacer rifas, negocio o actividades similares dentro de la empresa, salvo el permiso expreso de la administración.
- Las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán castigadas con la sanción del empleado por tres en los cuales no devengará el valor correspondiente a ese periodo de tiempo el cual no tendrá actividad. En el eventual caso se reiterarse una la falta, se sancionara con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de visto bueno solicitado ante las competentes autoridades del trabajo.

**Figura 9. Organigrama de la microempresa**



*Fuente: esta investigación*

**Tabla 10. Cargos requeridos para la microempresa**

| NOMBRE DEL CARGO             | No. DE PUESTOS DE TRABAJO |
|------------------------------|---------------------------|
| Gerente administrativo       | 1                         |
| Jefe de producción           | 1                         |
| Jefe de mercadeo y ventas    | 1                         |
| Operarios de producción      | 5                         |
| Vendedor                     | 2                         |
| Secretaria                   | 1                         |
| Auxiliar servicios generales | 1                         |
| Vigilante                    | 1                         |
| <b>TOTAL # DE EMPLEADOS</b>  | <b>13</b>                 |

*Fuente: esta investigación*

## 5.6 PERFIL DE CARGOS REQUERIDOS

**Cargo:** Gerente administrativo

**Jefe inmediato:** Junta de socios



**Personal a cargo:** Jefe de producción, Jefe de mercadeo y ventas, Secretaria, Auxiliar de servicios generales, vigilante.

**Área de trabajo:** Administrativa

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 1

**Requisitos:**

Profesional en alguna de estas áreas: Administración de empresas, Administración de negocios, Economista, Ingeniero Agroindustrial, afines.

Estudios complementarios en contabilidad y finanzas. (Técnico o tecnólogo)

Experiencia mínima de 2 años en la administración de empresas o establecimientos comerciales reconocidos a nivel regional.

Persona con liderazgo, pro activa, recursiva, con excelente manejo de personal, capacidad de trabajar en equipo y prolijidad para solucionar problemas.

**Funciones:**

Planificar y programar las actividades administrativas de la organización.

Establecer el direccionamiento de las áreas de producción y ventas de la organización, además de controlar y evaluar las actividades relacionadas con dichas áreas.

Manejar negociaciones con los proveedores de materias e insumos y con clientes reales y potenciales.

Administrar con eficiencia los recursos humanos, económicos y materiales de la organización.

Mantener organizada y actualizada la información financiera y de gestión de la organización, además de presentar informes periódicos a la junta de socios.

Liderar los procesos de selección y contratación de personal, evaluar el rendimiento laboral y tomar medidas al respecto basándose en el reglamento de la organización.

Analizar, aprobar o desaprobar solicitudes, permisos, licencias, pagos de nómina, actividades internas, eventos, y demás menesteres de la organización.

Coordinar conjuntamente con los jefes de producción y ventas, las tareas, responsables, tiempos de ejecución, metas y resultados esperados.

**Cargo:** Secretaria

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Personal a cargo:** Área de producción Área de mercadeo y ventas, Vigilante, Auxiliar de servicios generales.

**Área de trabajo:** Administrativa

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 1

**Requisitos:**

Técnico en secretariado.

Experiencia mínima de 1 año.

Persona con buenas presentación personal, facilidad de comunicación, diligente, pro activa y con disposición a servir.

**Funciones:**

Mantener una comunicación constante entre áreas de la organización.

Mantener en orden y debidamente organizada y archivada toda la documentación perteneciente a la organización.

Comunicar oportunamente al área administrativa la información que se suministre de las demás áreas de trabajo, y de igual manera de los proveedores y clientes.

Informar a los trabajadores sobre actividades y diferentes novedades que se susciten dentro de la organización y que se relaciones específicamente al ámbito laboral.

Recibir y realizar llamadas, enviar y recibir correos físicos y electrónicos, así como redactar documentos y tareas similares.

**Cargo:** Jefe de producción

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Personal a cargo:** Operarios de producción

**Área de trabajo:** Producción

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 1

**Requisitos:**

Ingeniero(a) agroindustrial, Ingeniero(a) en alimentos o afines.

Certificación de manipulación de alimentos.

Experiencia mínima de 2 años.

Persona con liderazgo, pro activa, capacidad de trabajar en equipo, óptima comunicación verbal, con capacidad para saber instruir.

**Funciones:**

Coordinar y guiar las actividades de producción en todos los eslabones del proceso.

Vigilar por el cumplimiento de las normas por parte de los operarios de producción.

Solicitar las materias primas, insumos y herramientas que arriban al área productiva, y del mismo modo realizar inspección y control de las mismas.

Llevar el correcto inventario de producto.

Realizar el control de calidad del producto.

Brindar capacitación al personal del área cuando así se requiera.

**Cargo:** Jefe de mercadeo y ventas

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Personal a cargo:** Vendedores e impulsadoras

**Área de trabajo:** Ventas y mercadeo

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo: 1**

**Requisitos:**

Profesional o tecnólogo en mercadeo.

Persona con liderazgo, pro activa, capacidad para trabajar en equipo, con óptima expresión verbal, creativa y perseverante.

Experiencia mínima de 2 años en el manejo de fuerza de ventas.

**Funciones:**

Planificar y coordinar actividades de promoción y publicidad del producto.

Diseñar el presupuesto de marketing para la organización.

Capacitar a la fuerza de ventas e impulsadoras.

Establecer relaciones comerciales y de negociación con clientes reales y potenciales, conjuntamente con el área administrativa.

Fijar metas a la fuerza de ventas y de igual manera llevar un exhaustivo seguimiento del cumplimiento de las mismas.

Visitar clientes potenciales cuando las negociaciones sean importantes y la fuerza de ventas requiera apoyo.

Realizar informes periódicos y detallados sobre las ventas y rendimiento del personal del área.

**Cargo:** Operarios de producción

**Jefe inmediato:** Jefe de producción

**Personal a cargo:** Ninguno

**Área de trabajo:** Producción

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo: 5**

**Requisitos:**

Bachiller (Preferiblemente con énfasis en agroindustria o afines)

Certificación de manipulación de alimentos.

Experiencia mínima de 1 año en la producción de alimentos, particularmente de café.

Persona con capacidad para trabajar en equipo, con pericia para manejar herramienta y equipo, dinámica.

Funciones:

Para el cargo de operario se requerirán 5 puestos de trabajo, cuyas funciones específicas se discriminan así:

**Operario 1.** Será el encargado de recibir el grano de café y ejecutar la selección del mismo, en la planta de producción.

**Operario 2.** Su función principal será de la trillar el grano.

**Operario 3.** Tendrá como prioridad moler el grano.

**Operario 4.** Estará en cargado de tostar el grano.

**Operario 5.** Realizar la función de empaque y sellado del producto.

Además todos los operarios deberán conocer y desarrollar las habilidades propias de cada uno de los eslabones del proceso productivos; deberán mantener el orden de las materias primas e insumos, además de detectar y comunicar al jefe de producción las fallas que se generen con la maquinaria y demás herramientas.

**Cargo:** Vendedor externo

**Jefe inmediato:** Jefe de ventas y mercadeo

**Personal a cargo:** Ninguno

**Área de trabajo:** Mercadeo y ventas

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 2

**Requisitos:**

Bachiller

Estudios técnicos o tecnológicos en mercadeo, ventas o afines (Requisito no indispensable)

Persona pro activa, persuasiva, con facilidad de comunicación, perseverante, organizada y recursiva.

**Funciones:**

Visitar a clientes potenciales teniendo en cuenta un cronograma organizado de visitas previamente diseñado y aprobado por el jefe inmediato.

Realizar ventas del producto conforme a las metas propuestas.

Suministrar información obtenida durante el desempeño de sus labores, sobre el mercado y la competencia, que pueda ser útil para la toma de decisiones por parte del área de mercadeo y ventas y el área administrativa.

Elaborar y presentar los informes de ventas y visitas al jefe del área.

**Cargo:** Vigilante

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Personal a cargo:** Ninguno

**Área de trabajo:** Vigilancia

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 1

**Requisitos:**

Pertenecer a una empresa oficial de vigilancia privada.

**Funciones:**

Brindar vigilancia a las instalaciones físicas de la organización.

Estar pendiente de la entrada y salida del personal de la organización y de visitantes.

Brindar información de la organización, siempre y cuando esta no sea de confidencial.

**Cargo:** Auxiliar de servicios generales

**Jefe inmediato:** Gerente administrativo

**Personal a cargo:** Ninguno

**Área de trabajo:** Servicios generales

**Tipo de contrato:** Fijo

**Número de puestos de trabajo:** 1

**Requisitos:**

Bachiller

Persona dinámica, con disposición para servir.

**Funciones:**

Mantener en orden y limpias las instalaciones físicas de la organización.

Percatarse de no se hayan dejado luminarias encendidas, grifos sin cerrar, escapes de gas, y situaciones similares.

Preparar refrigerios y realizar otras funciones inherentes a su cargo.

## 6. ESTUDIO TÉCNICO

### 6.1 LOCALIZACIÓN

La localización del proyecto, comprende delimitar la macro y micro localización de las instalaciones donde funcionara la fábrica de producción. Se deben tener en cuenta diferentes variables como la disponibilidad de los terrenos para la construcción, la ubicación estratégica de las instalaciones, vías de acceso, redes de servicios públicos y demás requerimientos.

#### 6.1.2 Macro localización.

En cuanto a la macro localización del proyecto, este se situara en el departamento de Nariño suroccidente de Colombia, específicamente en el Municipio de El Rosario, situado a 124 km de la capital del departamento a aproximadamente 4 horas de la capital de San Juan de Pasto, por vía terrestre. El municipio del Rosario, posee un área de 566 km<sup>2</sup> (incluyendo área de litigio); su cabecera está localizada a 01° 44' 48" de latitud norte, y 77° 20' 19" de longitud oeste, del meridiano de Greenwich. Con una altitud de 1500 m.s.n.m., y una temperatura media de 19 °C.

#### 6.1.3 Micro localización.

En cuanto a la micro localización del proyecto, se tiene a priori 3 alternativas para la ubicación de la planta de producción y sede administrativa. Estas 3 opciones se localizan dentro de la cabecera municipal de El Rosario; a continuación se presenta una tabla donde se evalúan las alternativas conforme a un conjunto de variables claves que influyen en la elección del sitio más conveniente.

**Tabla 11. Método cualitativo por puntos**

| Alternativas de ubicación                  |          | Barrio Juanchito |      | Barrio Fátima |      | Barrio La Cruz |      |
|--|----------|------------------|------|---------------|------|----------------|------|
| Factores de evaluación                     | Peso (%) | CAL. 0 A 10      | PON. | CAL. 0 A 10   | PON. | CAL. 0 A 10    | PON. |
| Óptimo estado de las vías de acceso        | 0,1      | 6                | 0,6  | 7             | 0,7  | 7              | 0,7  |
| Disponibilidad de servicios públicos       | 0,1      | 7                | 0,7  | 8             | 0,8  | 8              | 0,8  |
| Condiciones climáticas adecuadas           | 0,04     | 8                | 0,32 | 8             | 0,32 | 8              | 0,32 |
| Facilidad de transporte de materia prima e | 0,08     | 6                | 0,48 | 6             | 0,48 | 7              | 0,56 |



|   |          |    |             |    |             |    |            |
|---|----------|----|-------------|----|-------------|----|------------|
| insumos                                       |          |    |             |    |             |    |            |
| Conservación de materia prima e insumos       | 0,1      | 8  | 0,8         | 7  | 0,7         | 8  | 0,8        |
| Orden público favorable                       | 0,06     | 8  | 0,48        | 8  | 0,48        | 8  | 0,48       |
| Cercanía a la cabecera municipal              | 0,06     | 10 | 0,6         | 10 | 0,6         | 10 | 0,6        |
| Buenas relaciones con la comunidad            | 0,07     | 5  | 0,35        | 5  | 0,35        | 7  | 0,49       |
| Disponibilidad de mano de obra calificada     | 0,04     | 7  | 0,28        | 7  | 0,28        | 8  | 0,32       |
| Normas de seguridad industrial y social       | 0,05     | 6  | 0,3         | 6  | 0,3         | 7  | 0,35       |
| Entorno ambiental favorable                   | 0,08     | 5  | 0,4         | 7  | 0,56        | 8  | 0,64       |
| Bajos costos de terreno                       | 0,1      | 7  | 0,7         | 5  | 0,5         | 6  | 0,6        |
| Facilidad de construcción                     | 0,05     | 6  | 0,3         | 6  | 0,3         | 5  | 0,25       |
| Posibilidad de ampliación de la planta física | 0,07     | 5  | 0,35        | 5  | 0,35        | 7  | 0,49       |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>1</b> |    | <b>6,66</b> |    | <b>6,72</b> |    | <b>7,4</b> |

Fuente: esta investigación

Según la evaluación de factores influyentes para la localización de la planta productiva con relación a las tres alternativas planteadas, se pudo establecer que el sitio más idóneo que reúne las condiciones favorables es el punto ubicado sobre en el barrio La Cruz en el extremo sur del municipio.

**Figura 10. Localización de la planta física**



*Fuente: Google Maps*

## **6.2 TAMAÑO DE LA PLANTA FÍSICA**

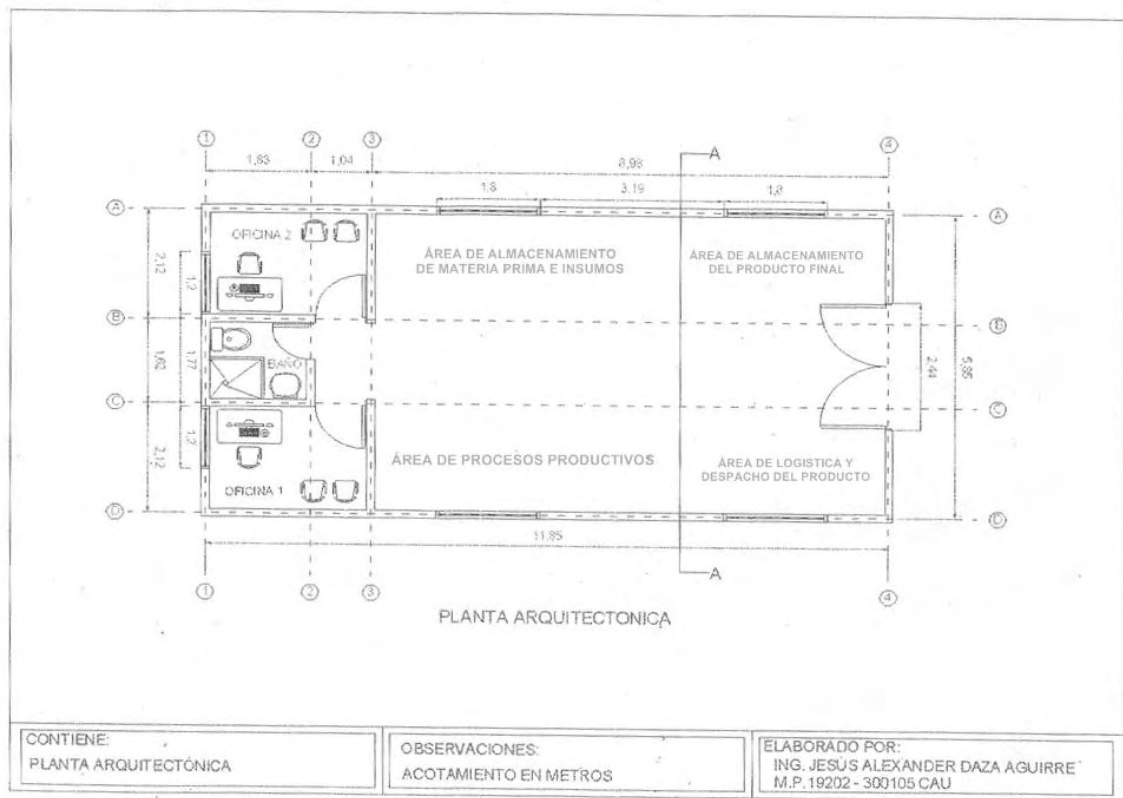
Para determinar el tamaño de la planta física de la microempresa se debe tener en cuenta el número de maquinaria y herramientas, el tamaño de las mismas, el tipo y cantidad de materias primas que se deben almacenar, las áreas que conformaran la organización entre otros aspectos que permitan tener una locación adecuada.

### 6.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA

Se propone que la planta física tenga un área de bodega la cual se subdivida en una zona donde se realice el almacenamiento del grano, otra zona donde se ubique la maquinaria con la cual se lleve cabo el proceso de producción y un punto donde se almacene el producto terminado.

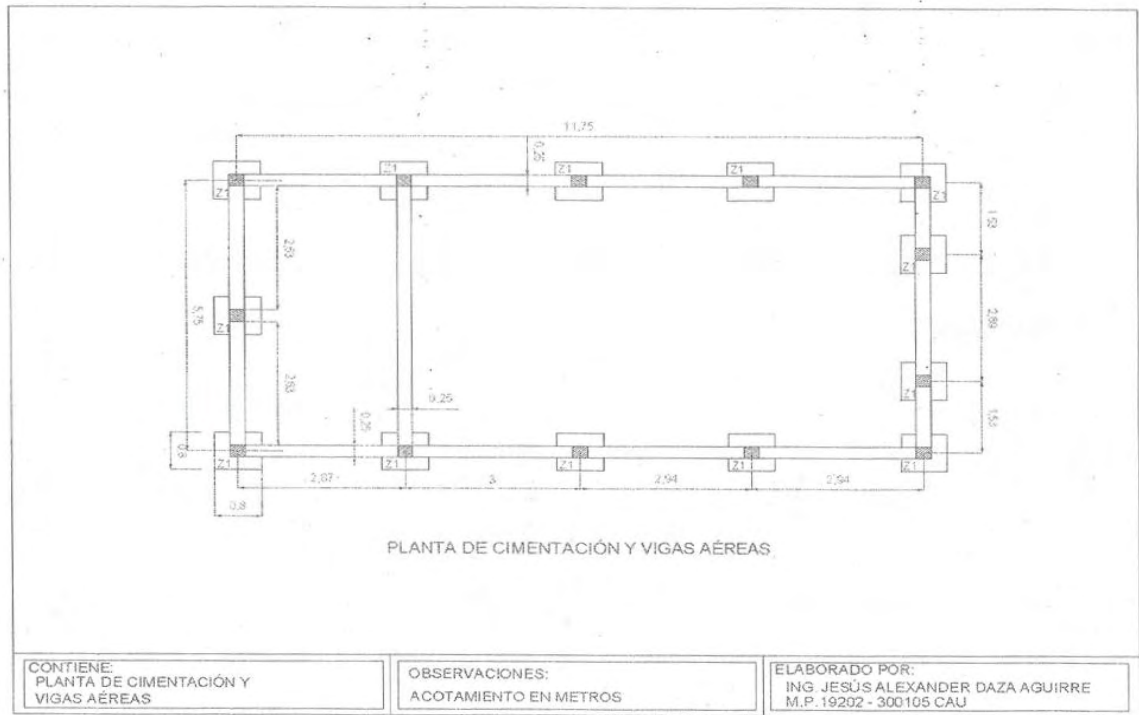
En otro segmento de las instalaciones, se establecerán dos oficinas, una de ellas para el gerente administrativo y secretaria, y en otra se ubicara el jefe de mercadeo y ventas y jefe de producción. De igual manera se ubicara un baño en la intersección de las dos oficinas. Para la elaboración de los planos que se muestran a continuación, se contó con la colaboración un Ingeniero Civil, quien planteó la idea para la construcción de las locaciones.

**Figura 11. Planta arquitectónica**



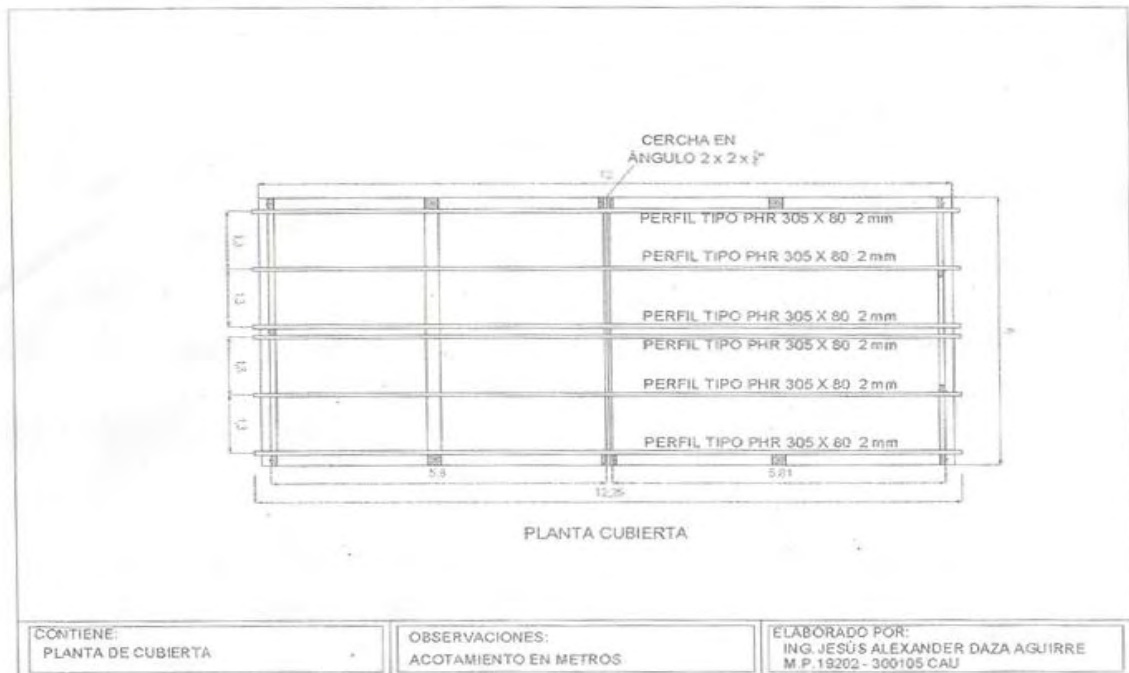
Fuente: Jesús Alexander Daza A.

**Figura 12. Planta de cimentación y vigas aéreas**



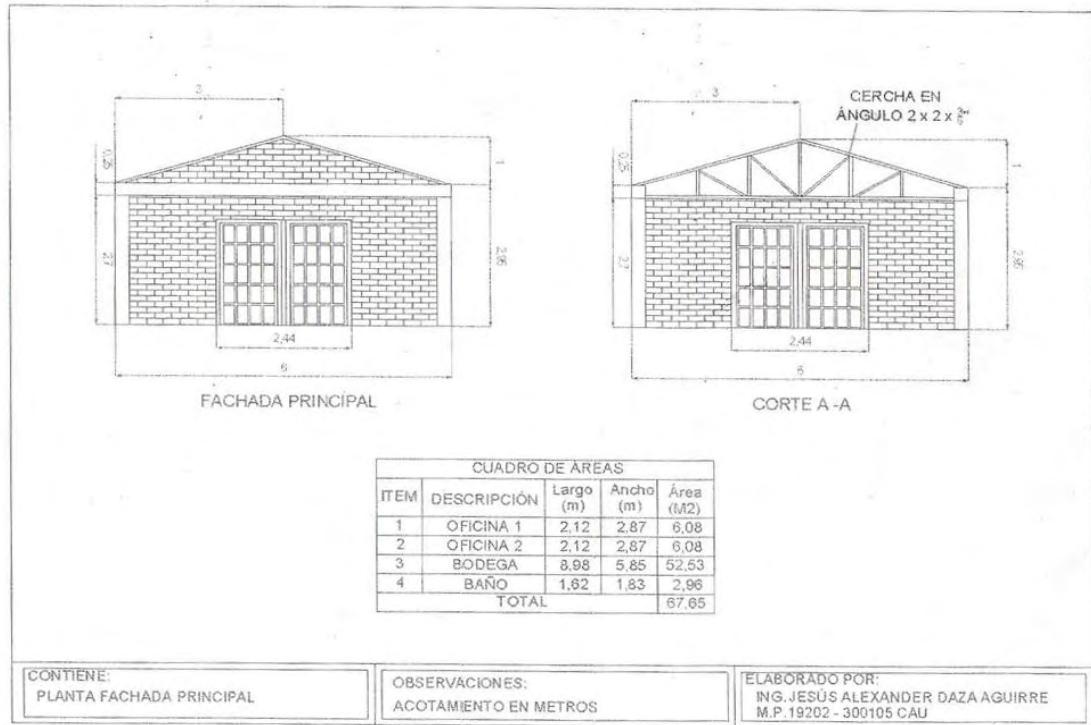
Fuente: Jesús Alexander Daza A.

**Figura 13. Planta de cubierta**



Fuente: Jesús Alexander Daza A.

**Figura 14. Planta fachada principal**



Fuente: Jesús Alexander Daza A.

## 6.4 TAMAÑO DEL PROYECTO

La organización propende por realizar la compra de un total de 3.600 kilos de café pergamino seco/año de acuerdo a la capacidad instalada de la maquinaria (300 Kilos al mes) con que contará la asociación.

## 6.5 DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA

La economía del municipio de El Rosario se fundamenta principalmente en la producción agrícola y está representada en los renglones de maíz, café, plátano, frutales y cultivos de autoconsumo. Para realizar el proceso de transformación se requiere de café pergamino seco, esta materia prima es abundante en la región ya que el departamento de Nariño se caracteriza por contar con las condiciones idóneas para su cultivo; particularmente en el municipio de El Rosario existe una gran cantidad de hectáreas de cultivo de café con mayor presencia en las veredas La Guaca, La Montaña y El Vapor.

Se hace claridad que el producto terminado se fabricará a base de café almendra únicamente y no pasilla, como lo viene realizando la organización. La razón

fundamental es porque producir con base netamente en café almendra se obtiene un producto con condiciones organolépticas mucho más especiales que lo diferencian y le otorgan una percepción de mejor calidad.

Con respecto al café almendra se hace claridad lo siguiente: una vez se terminan los procesos de *beneficio*, incluyendo el secado, el café se somete a un nuevo proceso denominado *trilla de café*, para obtener el café almendra o café verde. Una vez trillado, el grano verde se selecciona y clasifica cuidadosamente, teniendo en cuenta su tamaño, peso, color y apariencia física (defectos). Este café verde o almendra es el insumo para la elaboración del café tostado, del café soluble y de los extractos de café, y se caracteriza porque su color es verde, tiene un olor característico de café fresco y su humedad promedio debe ser del 10 al 12%.

## 6.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

**Selección del café pergamino.** Con el fin de realizar un control de calidad y evitar que los granos verdes se mezclen con los maduros, se deben retirar manualmente los granos defectuosos por su color o con alteraciones en su superficie. (60 minutos, 1 persona encargada)

**Pesaje del café (pergamino).** (30 minutos, 1 persona encargada)

**Trilla.** Se retira mecánicamente el pergamino que cubre la almendra del café. Obteniéndose la almendra. Aquí se produce una merma en el peso por el cisco que se retira. (60 minutos, 3 personas encargadas)

**Tosti3n.** El café verde se somete a un proceso térmico durante cierto tiempo, donde se presentan una serie de cambios físicos y químicos, desarrollándose el sabor y aroma. El rango de temperatura para la torrefacci3n se realiza entre 210 y 230°C, logrando carbonizar el grano bajo una torrefacci3n convencional entre 15 y 20 minutos. En este proceso se presenta una merma en el peso. (30 minutos, 1 persona encargada)

**Enfriamiento.** (30 minutos)

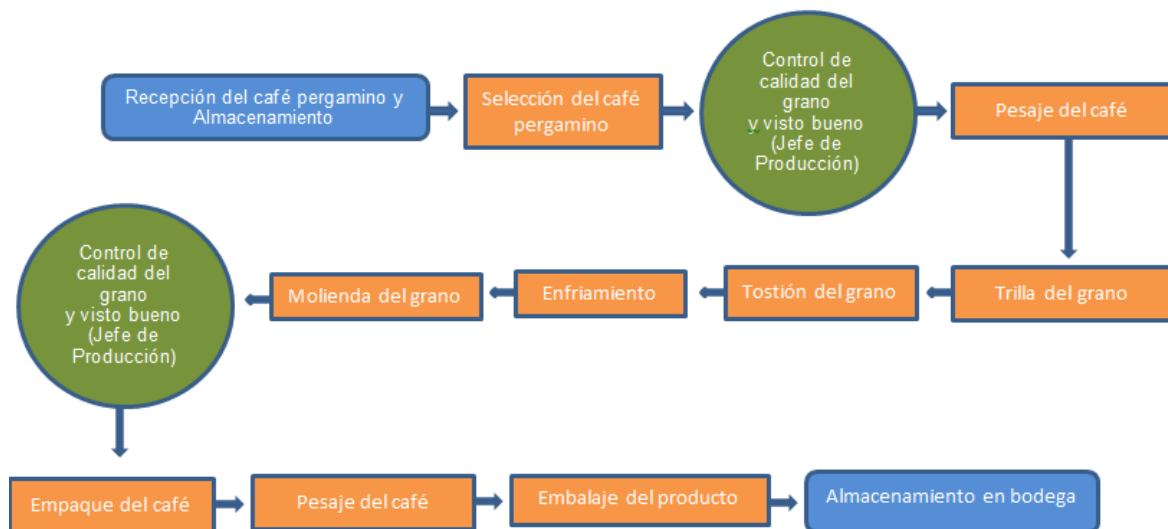
**Molienda.** Se reduce el tamaño del grano previamente tostado para la extracci3n de compuestos soluble y aromas en la preparaci3n de la bebida. En este proceso se presenta una merma en el peso. (180 minutos, 1 persona encargada)

**Empacado.** El producto se pesa y es empacado dependiendo las diferentes presentaciones. (180 minutos, 3 personas encargadas)

**Pesaje del café (tostado y molido).** (60 minutos, 1 persona encargada)

**Embalaje de producto final.** El producto se almacena en cajas de cartón y se ubica en bodega para su posterior comercialización directa en la fábrica o el transporte a los puntos de venta. (30 minutos, 1 persona encargada)

**Figura 15. Diagrama del proceso**



Fuente: esta investigación

## 6.7 MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS REQUERIDOS PARA OPERAR

En primer lugar es pertinente definir la maquinaria y equipos principales con los cuales se llevara a cabo la transformación del café en todos sus eslabones.

Se realizó la selección de la maquinaria necesaria y se realizó una cotización en tres empresas proveedoras diferentes, el resultado y la elección del proveedor se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Selección del proveedor de maquinaria**

| RECURSOS                                       | COTIZACIÓN 1. (ELEGIDA)<br>MAVIMAR MAQUINARIAS -<br>AGROMÁQUINAS |                     |                  | COTIZACIÓN 2. TECNIAGRO |                |                   | COTIZACIÓN 2.<br>AGROMÁQUINAS |                |                   |
|--|--|---------------------|------------------|-------------------------|----------------|-------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|
|  | Cantidad   | Valor Unitario (\$) | Valor Total (\$) | Cantidad                | Valor Unitario | Valor Total (\$)  | Cantidad                      | Valor Unitario | Valor Total (\$)  |
| Tostadora de café semiautomática 3-5 Kg/Bach   | 1  | 4.500.000           | 4.500.000        | 1                       | 8.190.000      | 8.190.000         | 1                             | 3.800.000      | 3.800.000         |
| Trilladora de café RH-40                       | 1  | 4.200.000           | 4.200.000        | 1                       | 4.240.000      | 4.240.000         | 1                             | 4.000.000      | 4.000.000         |
| Molino de discos L-I con motor 1 Hp            | 1  | 850.000             | 850.000          | 1                       | 4.915.000      | 4.915.000         | 1                             | 3.487.000      | 3.487.000         |
| <b>TOTAL</b>                                   |  | <b>9.550.000</b>    |                  |                         |                | <b>17.345.000</b> |                               |                | <b>11.287.000</b> |
| <b>JUSTIFICACIÓN DE ELECCIÓN DEL PROVEEDOR</b> |  |                     |                  |                         |                |                   |                               |                |                   |

Se elige al proveedor MAVIMAR por las siguientes razones:

1. Precio
2. Ofrece instalación y mantenimiento.
3. Asesoría permanente en la operación de los equipos.

*Fuente: esta investigación*

Con base en lo anterior las especificaciones de la maquinaria serán las siguientes:

### **Trilladora de café RH-40**

Este equipo realiza su trabajo en dos formas operativas:

En la primera cuenta con un rodillo y una criba donde se separa la cascarilla de la almendra. Así se da paso a la segunda parte en donde por medio de un ventilador generador de aire separa el cisco del café y de demás impurezas, susceptibles a ser removidos por medio del aire, de la almendra pura. Al terminar este proceso el grano puro objeto del trabajo saldrá por un canal listo para que el operario lo recoja, mientras que los desechos que genera esta operación son expulsados por el canal de salida del cisco.

Este equipo tiene una capacidad para procesar 40 kilos, sin trillar, por cada hora de trabajo.

El motor eléctrico con el cual funciona es de 2 hp a 1700 rpm. La conexión eléctrica para el normal funcionamiento de estos equipos es recomendable que sea de 220 voltios, esto con el fin de brindar un trabajo más cómodo al motor eléctrico y así evitar posibles inconvenientes de este tipo.



**Figura 16. Trilladora de café RH-40**



*Fuente: Cotización MAVIMAR*

**Tostadora de café semiautomática Mavimar Capacidad 5 Kilos por bache.**

El equipo cuenta con un panel electrónico el cual se encarga de controlar aspectos como la puesta en marcha del aparato, el apagado y el control de temperatura programado previamente por el operario.

En la parte superior de la tostadora, está ubicada una tolva alimentadora que tiene una capacidad igual a la del equipo con el fin de que el operario no exceda la capacidad de la tostadora.

La capacidad del equipo, para efectos de la presente cotización, es de 5 kilos. Esta cantidad hace referencia a la capacidad del aparato por cada carga o bache.

El tiempo de tosti3n de cada carga es de 15 a 20 minutos con un promedio de 190 grados cent3grados. Por tal motivo podemos hablar de un rendimiento promedio de 15 a 20 kilos por hora de trabajo.

Cuando el grano de ya se encuentre tostado. El operario abre la compuerta de salida y deposita el grano en un recipiente enfriador el cual posee tres aspas giratorias que le dan movimiento al grano para que este no sobrepase su punto de tosti3n. Mientras tanto el operario puede encender el dispositivo disipador de humo para evitar contaminaciones dentro del punto de trabajo.

El equipo est3 fabricado en acero inoxidable y dem3s materiales de alta calidad con el fin de ofrecer una garant3a real de nuestro producto, ya que el proceso de

tostión es catalogado como manipulación de alimentos y se requiere de un proceso higiénico para efectos de registro de calidad entre otros.

Para el funcionamiento normal de la tostadora, la conexión eléctrica debe ser a 220 voltios, esto con el fin de evitar daños en el sistema eléctrico del aparato.

**Figura 17. Tostadora de café semiautomática Mavimar Capacidad 5 Kilos por bache**



*Fuente: Cotización MAVIMAR*

**Molino de discos L-1**

Molino equipado con una tolva de almacenamiento con capacidad de 5-8 kg café tostado sin moler, canales de salida y demás partes donde el producto hace contacto fabricados en acero inoxidable.

Este equipo cuenta con una estructura metálica resistente para soportar el molino y el motor.

Estos equipos están diseñados para trabajar en el molido de café, maní, cacao, maíz y toda clase de granos o semillas semejantes.

Los motores utilizados para cada una de las presentaciones ofertadas son marca WEG de origen brasileño los cual nos brinda la tranquilidad de ofrecer una garantía real de nuestros productos.

La conexión eléctrica para estos equipos es necesario que sea a 220 voltios.

**Figura 18. Molino de discos L-1**



Fuente: Cotización MAVIMAR

Además se deberá tener en cuenta los siguientes elementos y herramientas:

**Tabla 13. Elementos requeridos para el negocio**

| CANTIDAD | ELEMENTOS  |
|----------|--|
| 4        | COMPUTADOR DE ESCRITORIO V220IB MARCA ASUS RAM 4GB DISCO DURO 1TB PANTALLA FHD |
| 1        | IMPRESORA MULTIFUNCIONAL L375 MARCA EPSON                                      |
| 4        | ESCRITORIO ROMA 2 CAJONES 1 ENTREPAÑO 76X120X50 CM                             |
| 1        | ARCHIVADOR LÍNEA TOSCANA RUEDAS MODUART-24019-127 CL6                          |
| 4        | SILLA DE OFICINA 5001M   |

|    |   |
|----|---|
| 1  | CELULAR HUAWEI 3G Y360                        |
| 2  | PONCHERAS UMCO                                |
| 1  | TANQUE VANY PLAST                             |
| 4  | CUCHARA FUNDIDA MEDIANA                       |
| 4  | CUCHARA FUNDIDA GRANDE                        |
| 24 | DELANTAL PLÁSTICO BLANCO                      |
| 4  | CAJAS ORGANIZADORAS                           |
| 2  | TANQUE KENDY                                  |
| 8  | SILLA RIMAX                                   |
| 2  | MESA RIMAX                                    |
| 1  | GRECA CAFETERA CAP. 120 TINTOS                |
| 1  | BALANZA DIGITAL                               |
| 1  | BÁSCULA YALI DE 200 KGS.                      |
| 80 | PAR DE GUANTES DE CARNAZA                     |
| 2  | EXTINTOR DE 10 L                              |
| 2  | BOTIQUIN                                      |
| 1  | VITRINA EXHIBIDORA                            |
| 1  | SELLADORA                                     |
| 1  | PURIFICADOR DE AGUA                           |
| 1  | KIT DE HERRAMIENTAS                           |
| 10 | TAPABOCAS CAJA X 50                           |
| 20 | PROTECTORES AUDITIVOS (PARES)                 |
| 1  | ACEITERA 250 CC                               |
| 80 | GORRO EN DACRON BLANCO                        |
| 24 | BATAS INDUSTRIALES MANGA LARGA                |
| 1  | CONVERTIDOR DE ENERGÍA                        |
| 5  | ESTIBAS PLÁSTICAS                             |
| 4  | MESAS EN ACERO CALIBRE 28 (3 NIVELES) 1X1, 50 |

*Fuente: esta investigación*

## **7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados del presente plan de negocios se divide en dos etapas, en primera instancia de abordó a los compradores en diferentes autoservicios y supermercados de la zona urbana de San Juan de Pasto; en la segunda etapa se entrevistó a propietarios o administradores de los mismos autoservicios y supermercados de la ciudad para complementar los hallazgos encontrados en la primera parte de la investigación.

### **7.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Recolectar, procesar y analizar información sobre la comercialización y consumo de café en la ciudad de San Juan de Pasto y así formular las estrategias de mercadeo adecuadas para la marca de café del municipio de El Rosario que se pretende crear.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

- Determinar el nivel de consumo de café en la ciudad de Pasto.
- Indagar sobre las tendencias que tienen los consumidores de café en la ciudad de Pasto.
- Determinar gustos y preferencias de los clientes potenciales en cuanto al café.
- Recabar información sobre los competidores en el mercado de Pasto.
- Conocer la disposición de compra de marcas regionales y la posible aceptación de una nueva marca de café de Nariño.
- Crear un perfil del cliente potencial de la marca de café que se pretende crear.

### **7.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA A CLIENTES POTENCIALES**

En total se aplicaron 385 cuestionarios, en cada supermercado/autoservicio se encuestó 32 clientes-compradores (excepto en uno donde se realizó 33

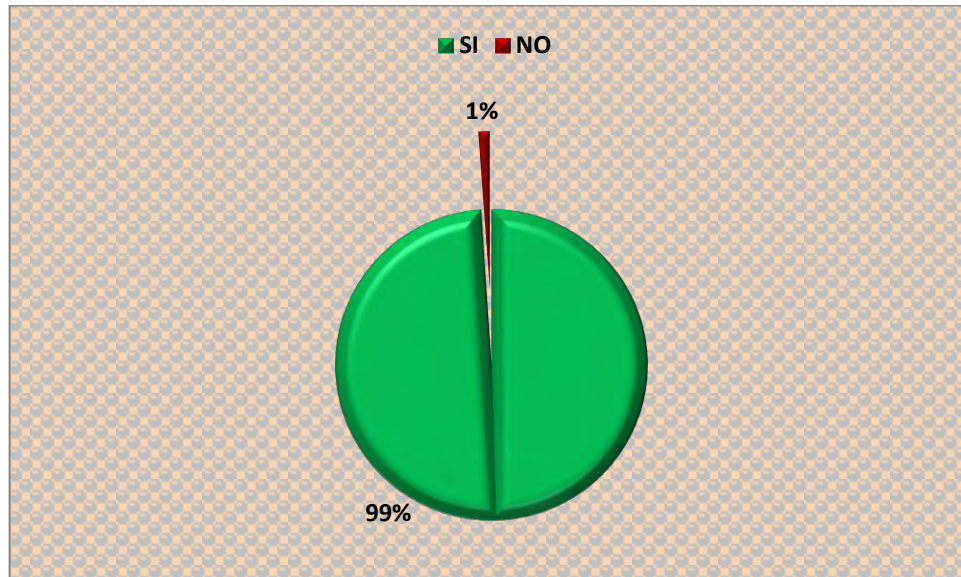
encuestas). En la siguiente tabla se muestra algunos de los datos más relevantes que indican cómo se llevó a cabo el proceso de recolección de información.

**Tabla 14. Ficha técnica investigación de mercados a consumidores finales**

|  |   |
|--|---|
| <b>Población objeto de investigación</b>   | Clientes de supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto   |
| <b>Lugares donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de recolección de información</b> | Supermercado Máximo Express<br>Supermercado Metrópolis 21<br>Autoservicio Líder<br>Supermercado Macroeconómico<br>Supermercado el Tigre de la Rebaja<br>Supermercado Andino<br>Supermercado Merca Z<br>Supermercado Extrabarato La 16<br>Autoservicio Titán<br>Supermercado Abraham Delgado<br>Autoservicio Donde Paty<br>Alkosto |
| <b>Periodo donde se llevó a cabo la investigación</b>  | Entre el 25 de enero y 10 de marzo de 2017  |
| <b>Medio por el cual se aplicó el instrumento para recolectar la información</b>                 | Personalmente y de manera individual  |
| <b>Técnica complementaria con la cual se apoyó la investigación</b>                              | Observación   |

*Fuente: esta investigación*

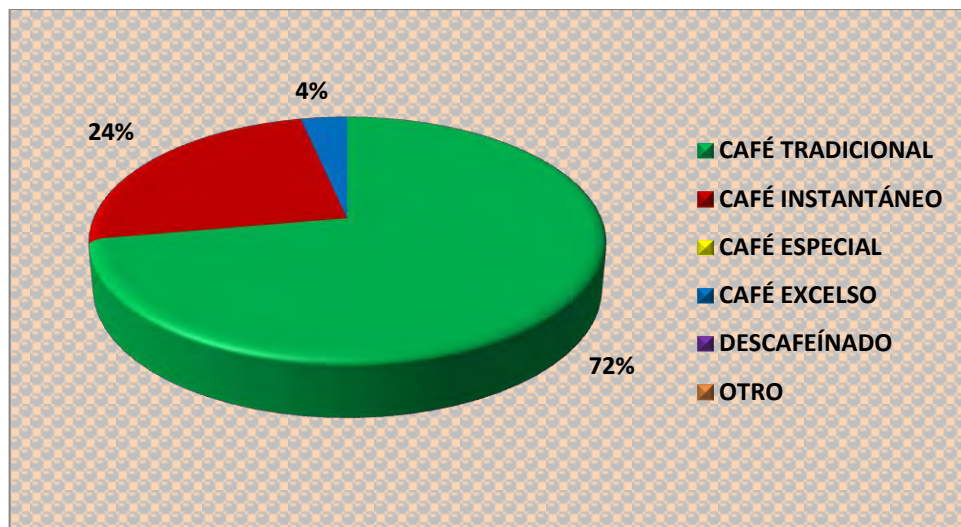
**Gráfica 1. Consumo de café en los hogares de Pasto**



*Fuente: esta investigación*

Tal y como se observa en el anterior gráfico, el 99% de los encuestados manifestó que consume café. Este dato es muy llamativo, ya que el alto nivel consumo de café en la ciudad representa una oportunidad primordial para la idea de negocio que se pretende llevar a materializar.

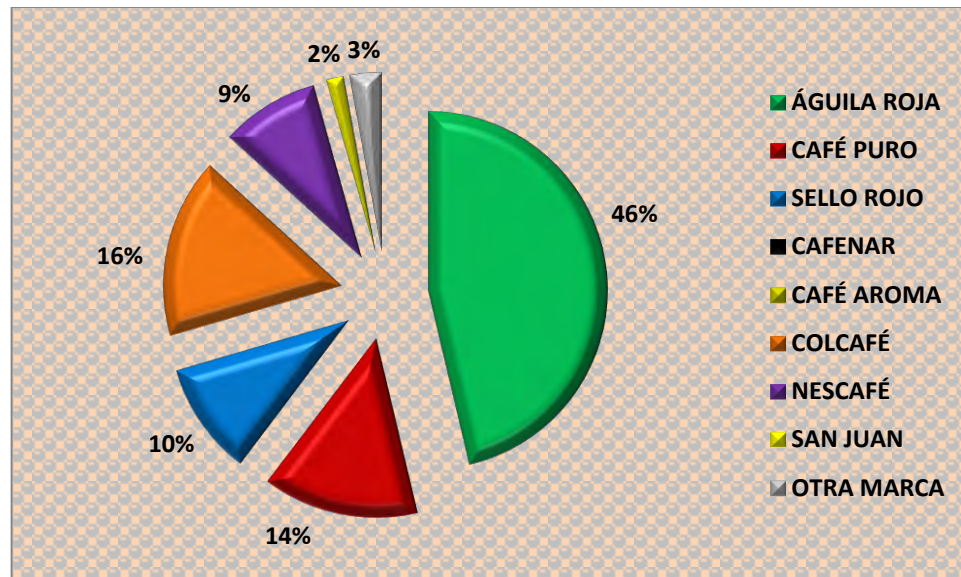
**Gráfica 2. Tipos de café que se consumen**



*Fuente: esta investigación*

Como se puede apreciar en la gráfica 2, la gran mayoría de los encuestados exactamente el 72% opta por consumir café tradicional, un 24% se inclina por el café instantáneo y el 4% por un tipo de café excelso. El café especial y descafeinado no fue considerado por ninguno de los encuestados. De esta forma el café tradicional (tostado y molido) ampliamente es distinguido como el de mayor preferencia y el más consumido.

**Gráfica 3. Marcas de café que se consumen**



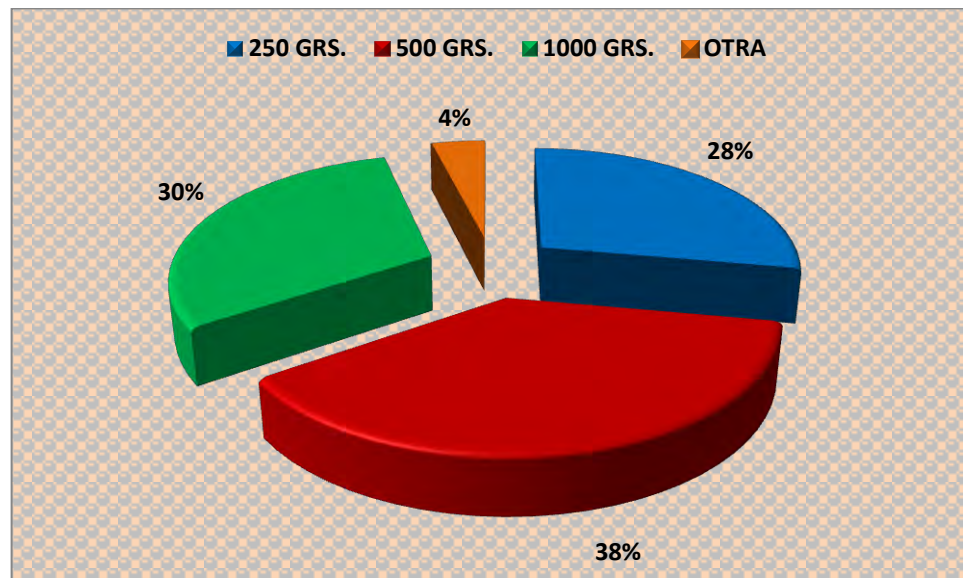
Fuente: esta investigación

En cuanto a las marcas de café que adquieren los clientes potenciales, se puede observar que la marca Águila Roja tiene una aceptación muy destacada sobre las demás, puesto que el 46% de los encuestados afirman consumir esta marca. La segunda marca que más se adquiere es Colcafé con un 16%, en tercer lugar se encuentra una marca regional como lo es Morasurco Café Puro con un 14%; más atrás se encuentran Café Sello Rojo con un 10%, Nescafé con un 9%, Otras marcas con un 3% y finalmente otra marca regional como lo es Café San Juan con un 2%.

Es importante igualmente señalar que dentro de la opción “Otras marcas”, los encuestados hicieron referencia a “La Bastilla”, “New Colony”, “Lukafé” y “Juan Valdez”.



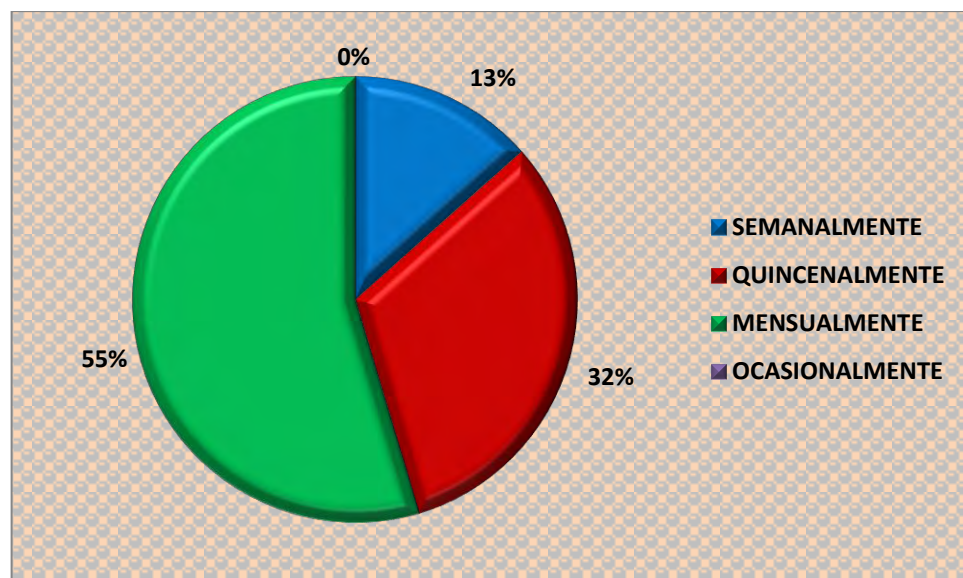
**Gráfica 4. Presentaciones de café por las que optan los consumidores**



Fuente: esta investigación

Según se aprecia en la gráfica 4, la presentación predilecta por los consumidores es la de 500 gramos (38%), en segundo lugar está la presentación de 1000 gramos (30%), en tercera posición se encuentra la presentación de 250 gramos (28%) y otra presentación (específicamente la de 50 gramos) ocupa la última posición (4%).

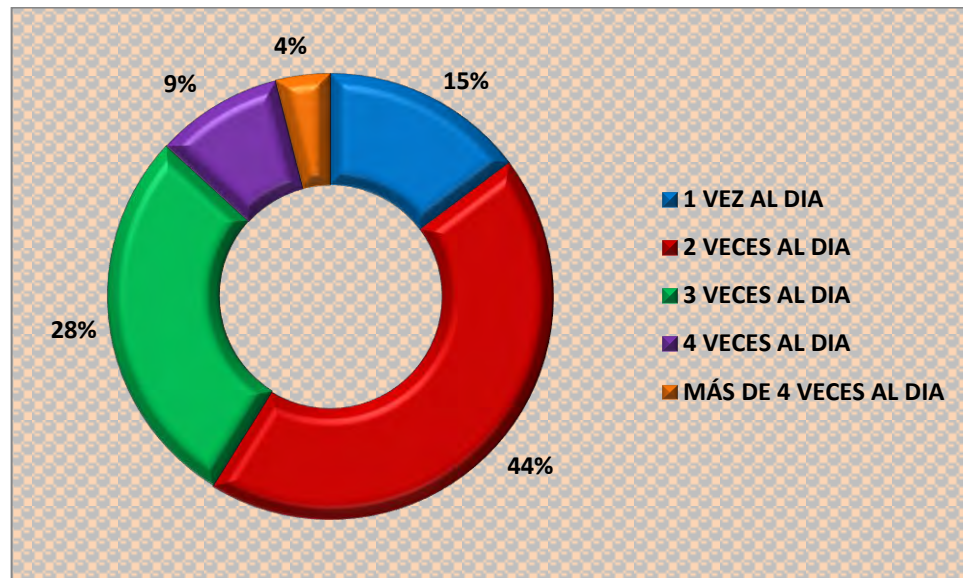
**Gráfica 5. Frecuencia con la que se compra café**



Fuente: esta investigación

En la anterior grafica es posible identificar que el 55% de los encuestados señalo que compra café con una frecuencia mensual, el 32% afirmó hacerlo quincenalmente y el 13% restante cada semana.

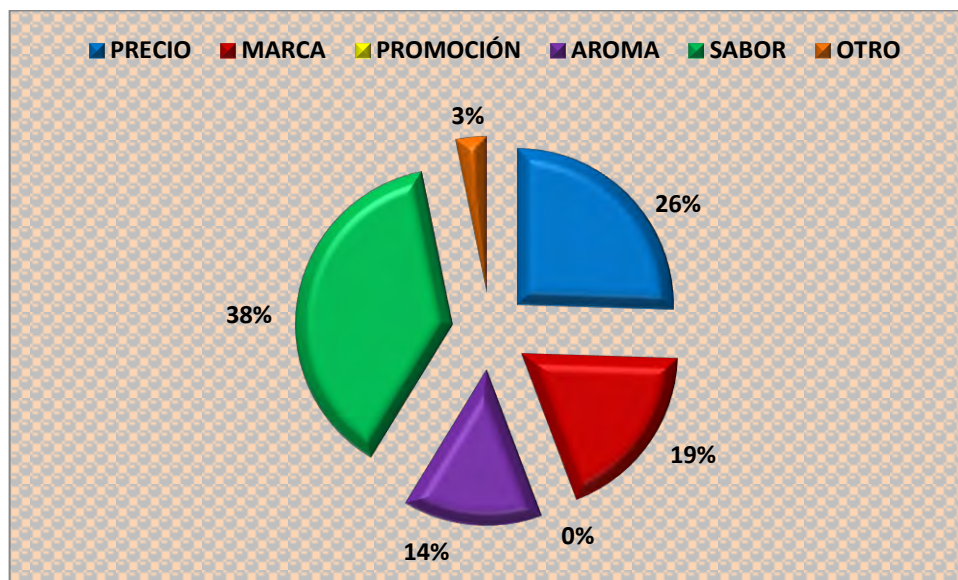
**Gráfica 6. Frecuencia de consumo de café**



*Fuente: esta investigación*

Respecto a la frecuencia de consumo de café, se destaca que una gran porcentaje de los consumidores de esta bebida lo hacen 2 veces al día (44%), el 28% afirma consumir café 3 veces al día, el 15% 1 vez al día, el 9% 4 veces al día y el 4% más de 4 veces durante 24 horas.

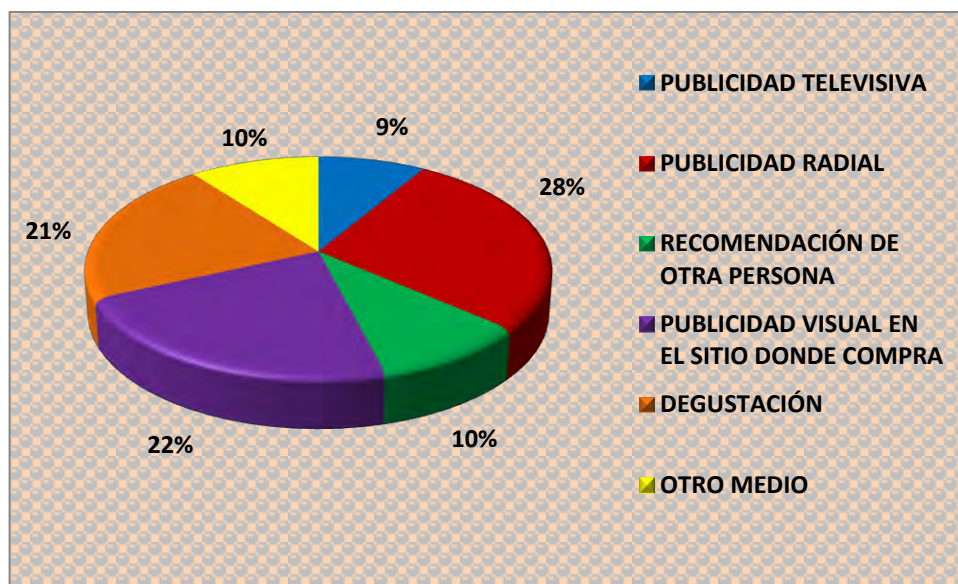
**Gráfica 7. Atributos por los cuales se compra un café**



Fuente: esta investigación

De acuerdo a lo reflejado en la anterior gráfica el atributo más importante en cuál los consumidores basan su elección de compra es el sabor del producto con un 38%, le siguen a este el precio con un 26%, la marca con un 19%, el aroma del producto con 14% y por último otro atributo con un 3%, representado en la concentración del café tal y como lo manifiestan los propios encuestados.

**Gráfica 8. Medios por los cuales los consumidores conocen la marca de café que adquieren**

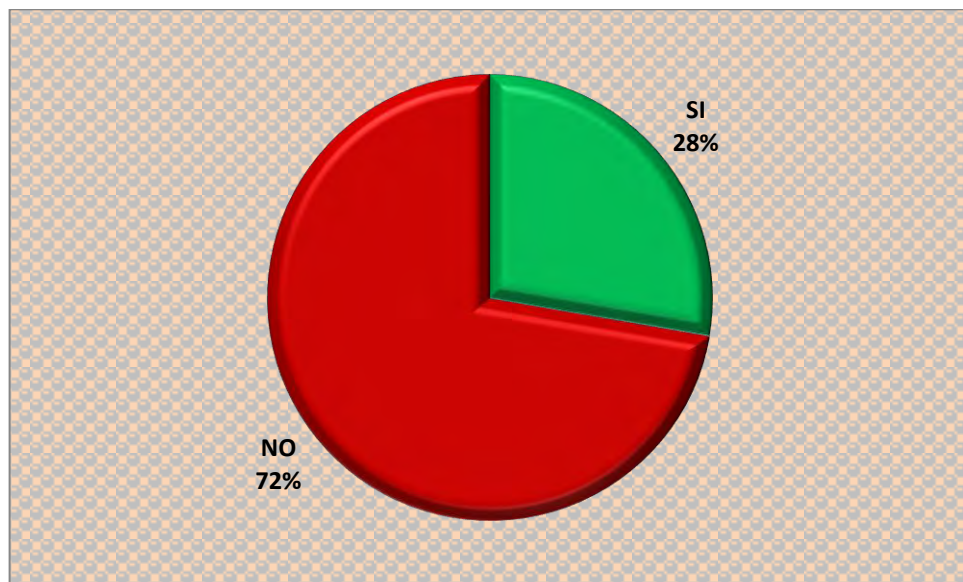


Fuente: esta investigación

En la gráfica 8 se puede apreciar como la publicidad radial es el medio más destacado con un 28% cuanto a conocer una marca de café se trata. Complementariamente se encuentran: la publicidad visual en el sitio donde se compra café con un 22%, la degustación con un 21%, recomendación de un tercero con un 10%, otros medios con un 10% y la publicidad televisiva con un 9%.

Dentro de otros medios los compradores manifestaron que se encuentran la observación directa del producto en el punto de venta y el reconocimiento de marca que ha tenido el producto que actualmente compra.

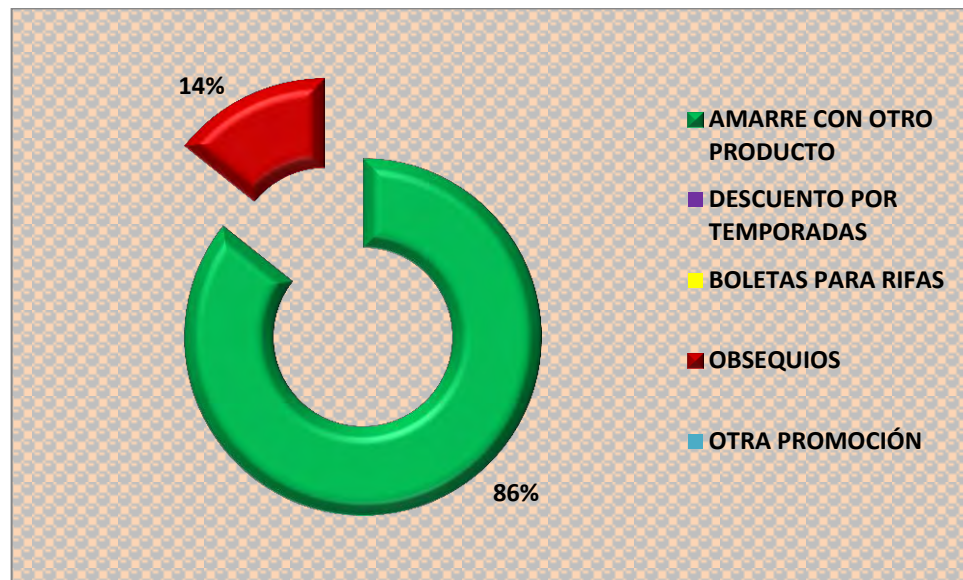
**Gráfica 9. Han recibido algún tipo de promoción los clientes por la compra de café**



*Fuente: esta investigación*

El 72% de las personas encuestadas señalaron no haber recibido ningún tipo de promoción por parte de la empresa que fabrica el café que consume. El 28% restante afirma que si se le ha otorgado algún tipo de promoción; en el siguiente gráfico se hará mención específicamente a que promoción.

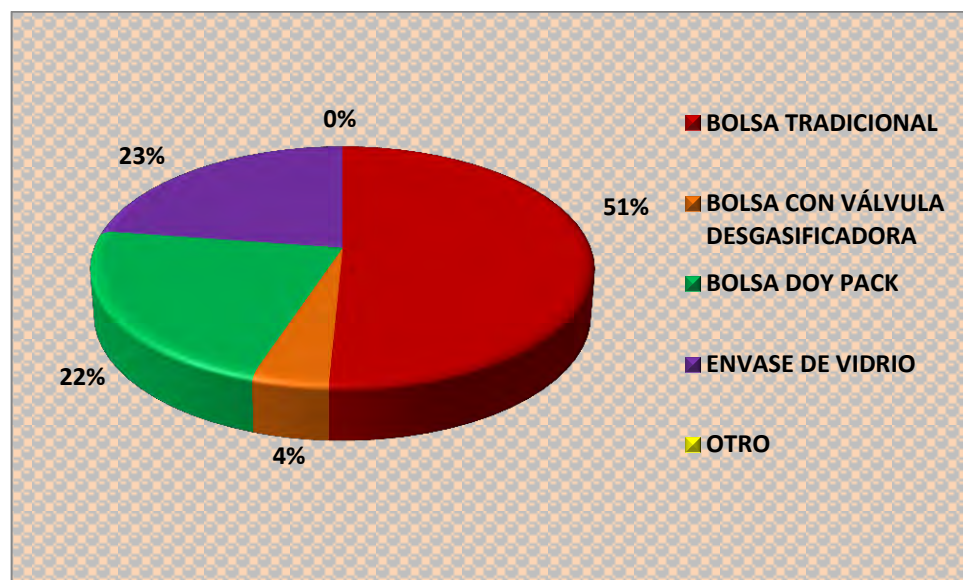
**Gráfica 10. Tipo de promoción que han recibido los consumidores**



Fuente: esta investigación

Según lo muestra la gráfica, el amarre con un producto (86%) es el tipo de promoción que más se les ofrece a los consumidores. De igual forma los obsequios (14%), son otro tipo de promoción que se implementa por parte de los productores de esta bebida.

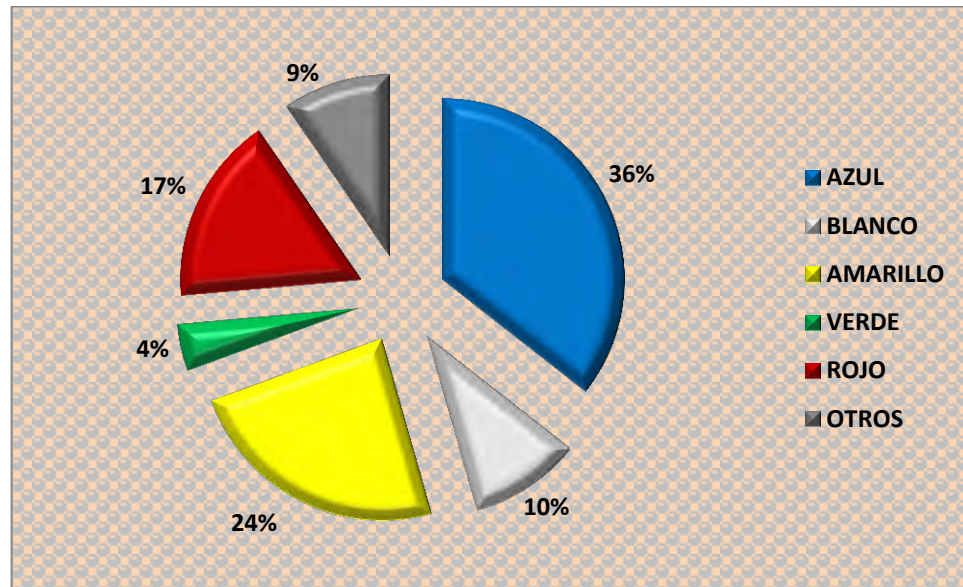
**Gráfica 11. Tipo de empaque/envase preferido por los consumidores de café**



Fuente: esta investigación

Según se aprecia en la gráfica 11, algo más de la mitad de los encuestados (el 51%) prefiere la bolsa tradicional, el 23% se inclina por el envase de vidrio, el 22% opta por preferir la bolsa doypack y el 4% restante la bolsa con válvula desgasificadora.

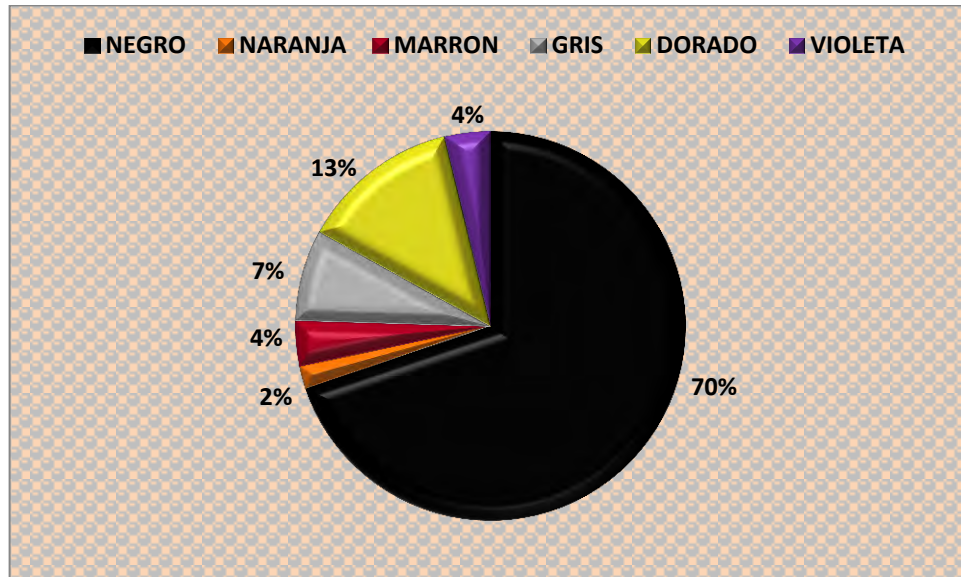
**Gráfica 12. Colores que llaman la atención en un empaque de café**



*Fuente: esta investigación*

Según la percepción de los consumidores, los colores más llamativos en un empaque de café son el azul y el amarillo con el 36% y 24% respectivamente. Después se encuentra que están los colores: rojo (17%), blanco (10%), otros colores (9%) y verde (4%). En la gráfica 13 se observará cuales otros colores son de preferencia por parte de los consumidores.

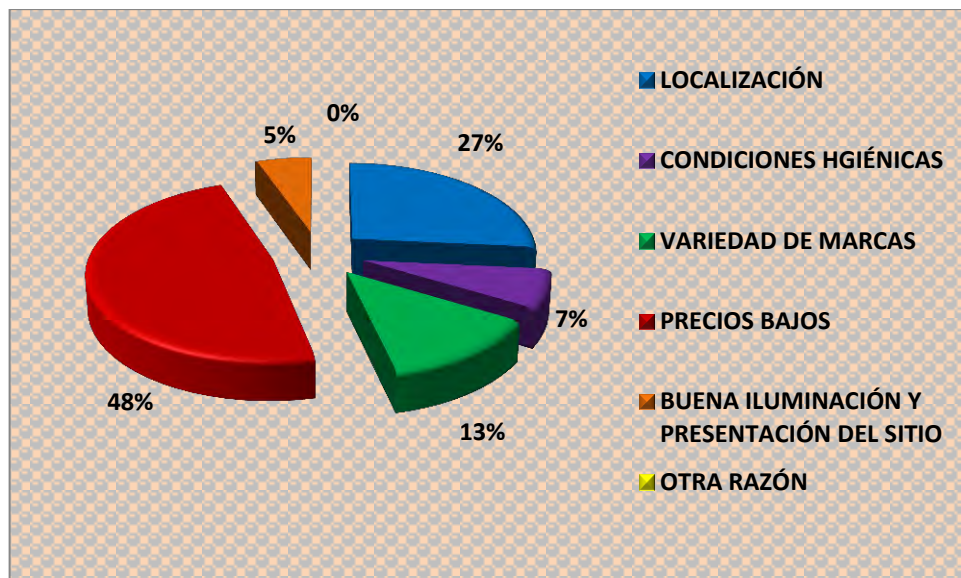
**Gráfica 13. Otros colores de empaque preferidos por los consumidores**



Fuente: esta investigación

El 9% de los consumidores indicaron que tenían entre sus preferencias otros colores distintos a los mencionados en el cuestionario. Dentro de esos colores se encontraron: negro con un 70%, dorado con un 13%, gris con un 7%, violeta con un 4%, marrón con un 4% y naranja con un 21%.

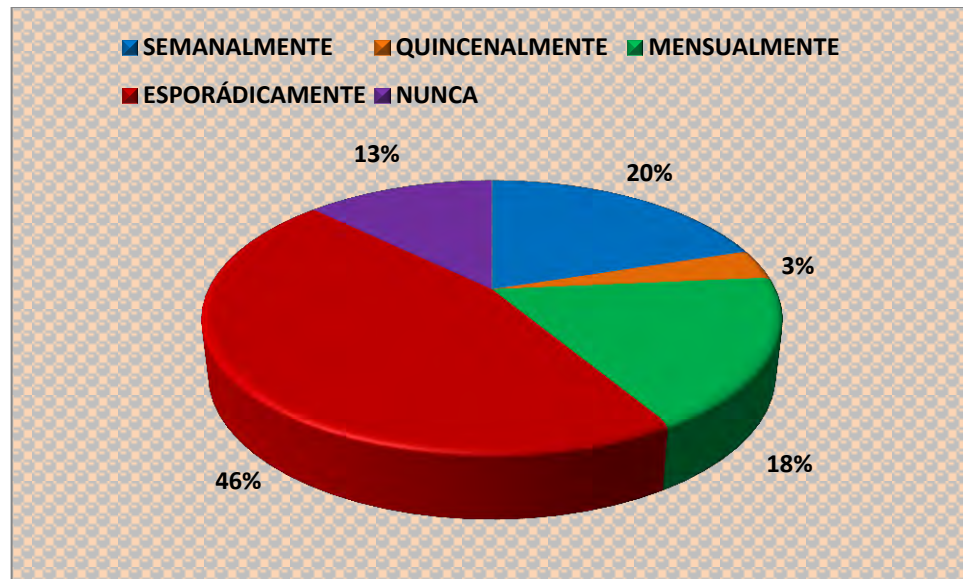
**Gráfica 14. Razones por las cuales los consumidores escogen el sitio donde compran café**



Fuente: esta investigación

De acuerdo a lo expresado por los consumidores encuestados, la principal razón por la cual se escoge un establecimiento para la compra de café es los precios bajos (48%). Otras razones son: la localización del sitio (27%), la variedad de marcas (13%), las condiciones higiénicas del lugar (7%) y la razón menos mencionada fue la buena iluminación y presentación del sitio (5%).

**Gráfica 15. Frecuencia con la que los consumidores compran café lugares diferentes a supermercados/autoservicios**

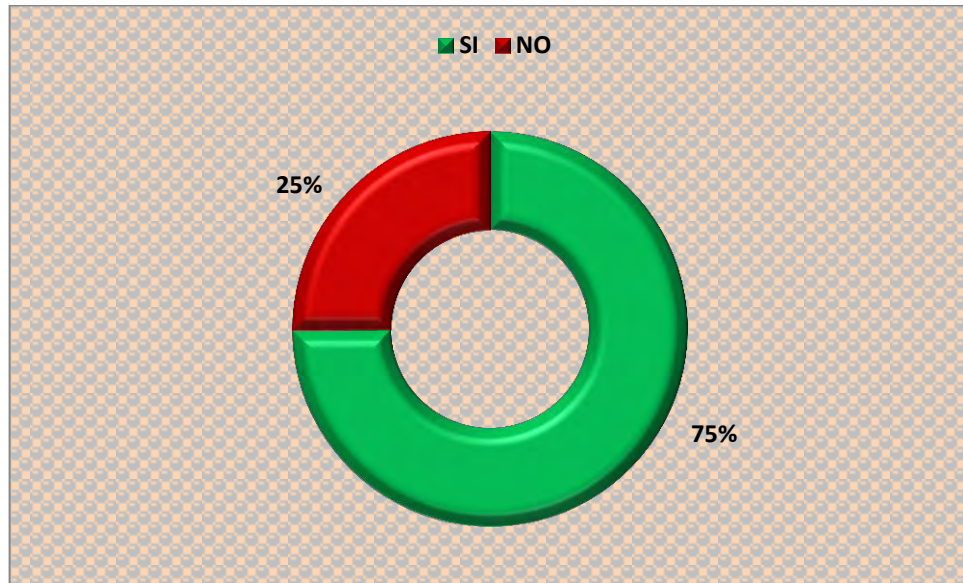


Fuente: esta investigación

Los consumidores de café al interrogarles por la frecuencia con la que compran en lugares diferentes a supermercados/autoservicios, como tiendas y graneros respondieron de la siguiente manera: esporádicamente 46%, semanalmente 20%, mensualmente 18%, nunca 13% y quincenalmente 3%.



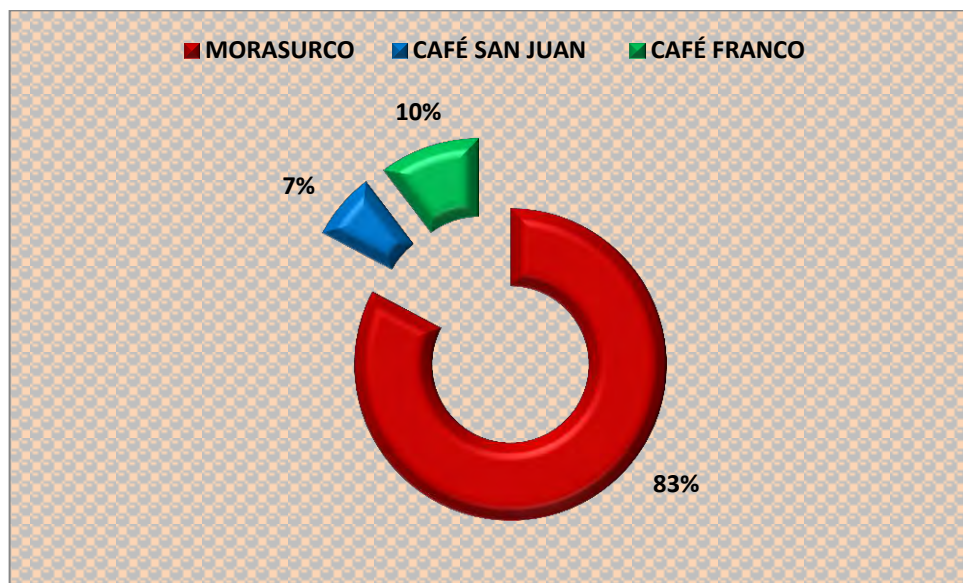
**Gráfica 16. Conocimiento de marcas de café regional**



Fuente: esta investigación

Se le pregunto al total de personas encuestadas que consumen café si conocen alguna marca de café regional, el 75% contestó afirmativamente mientras que el otro 25% respondió lo contrario. En la siguiente gráfica se especificará que marcas de café regional conocen los consumidores.

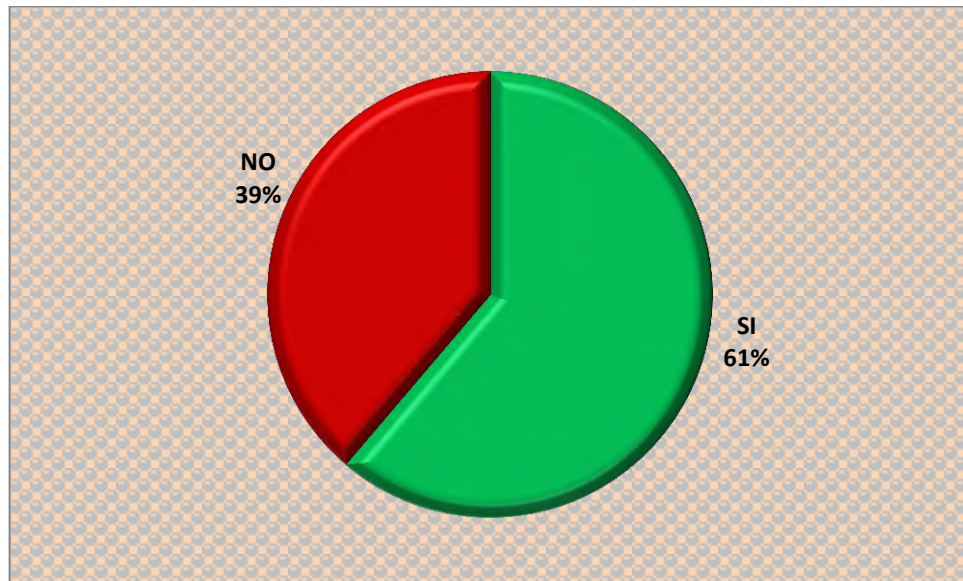
**Gráfica 17. Marcas regionales de café que conocen los consumidores**



Fuente: esta investigación

Del total de personas que respondieron si conocer alguna marca de café producido en la región, el 83% señalo la marca Morasurco Café Puro, el 10% Café Franco y el 7% Café San Juan.

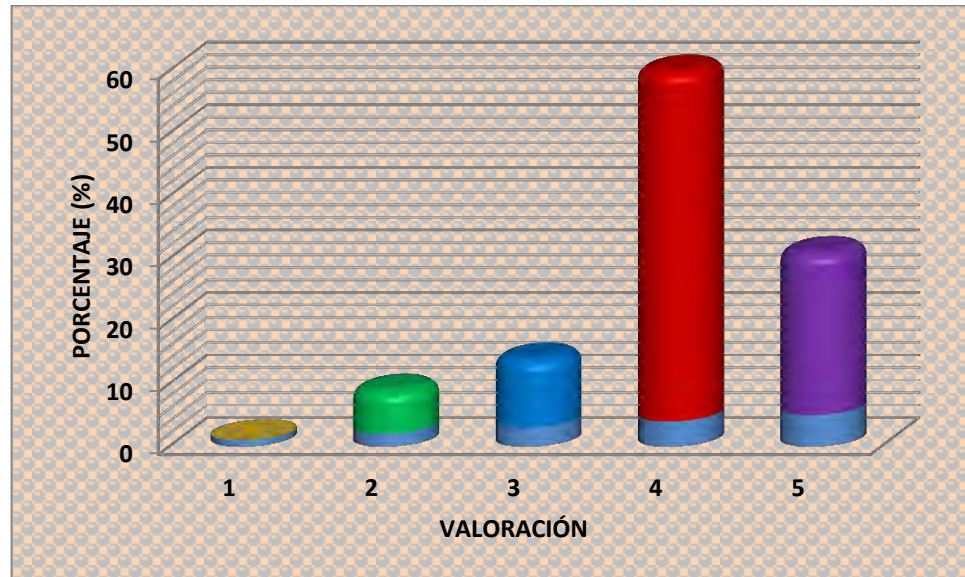
**Gráfica 18. Consumidores que han probado alguna vez una marca de café regional**



*Fuente: esta investigación*

Del total de encuestados que consumen café, el 61% afirmo haber probado o consumir una marca de café regional, mientras que el 39% respondió lo contrario.

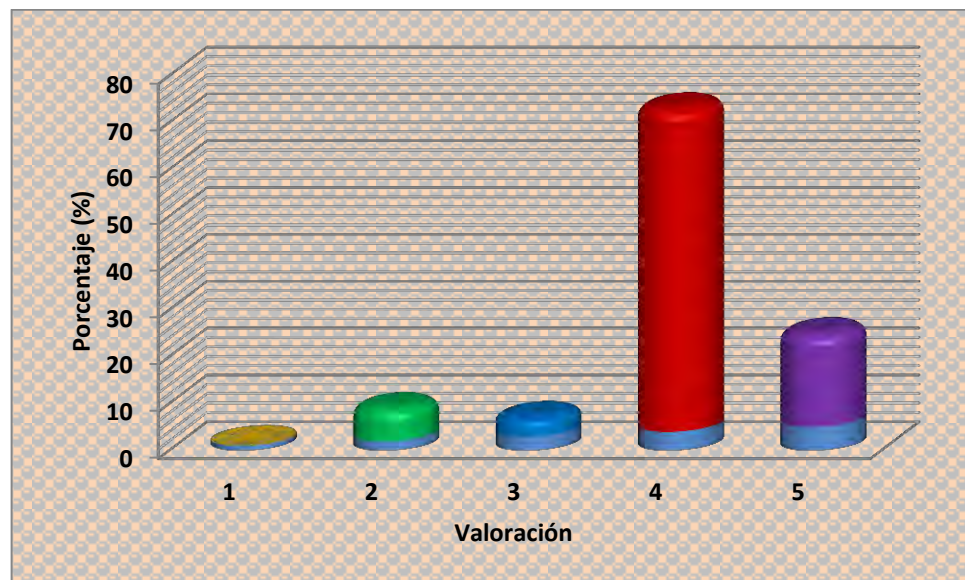
**Gráfica 19. Calificación de la CALIDAD del café producido en la región**



*Fuente: esta investigación*

Los consumidores que alguna vez han probado alguna marca regional de café o que actualmente lo consumen, tienden a tener una percepción favorable CALIDAD respecto del mismo en cuanto a la CALIDAD ya que el 56% le da una calificación de 4/5 y el 26% otorga una calificación de 5/5.

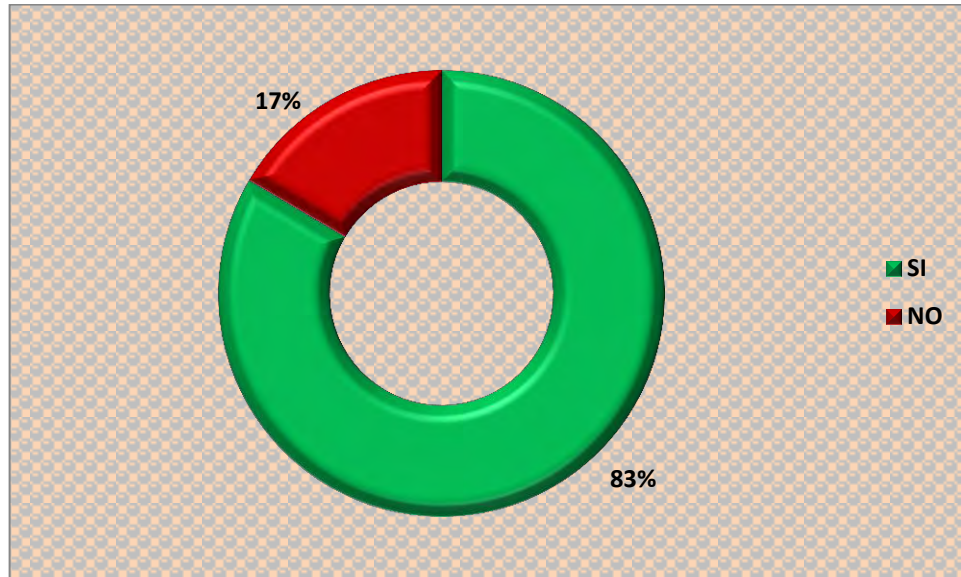
**Gráfica 20. Calificación de la CALIDAD del café producido en la región**



*Fuente: esta investigación*

La calificación que se le otorga al AROMA y SABOR del café producido en la región, en términos generales es positiva; el 69% le da una calificación de 4/5 y un 20% le otorga una calificación de 5/5.

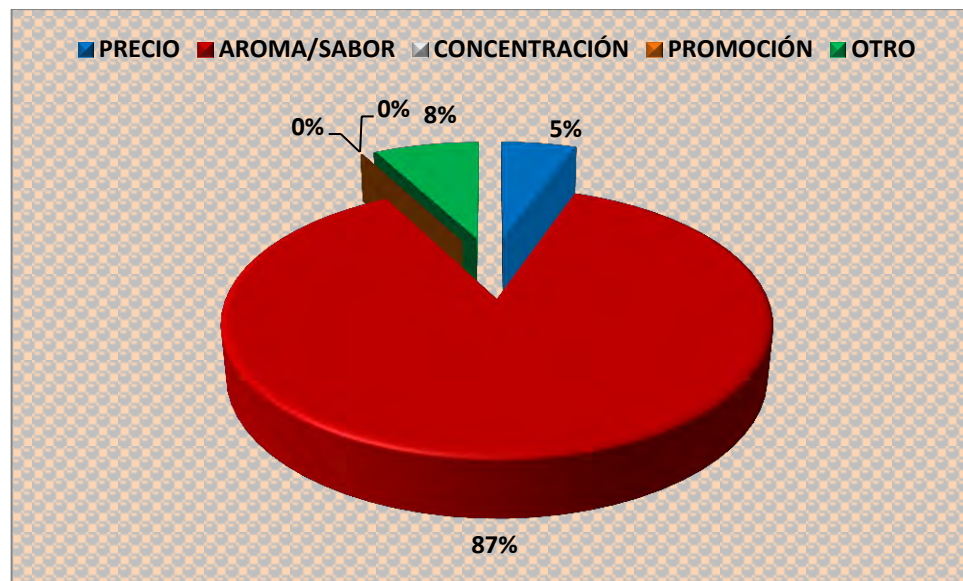
**Gráfica 21. Disposición hacia probar una nueva marca de café regional**



*Fuente: esta investigación*

Según se observa en la gráfica 21, el 83% de las personas a quienes se les indago si estarían dispuestas a probar una nueva marca de café regional, respondieron afirmativamente, mientras que el otro 17% señalaron que no les interesa. Entre las razones por las cuales las personas no les interesa consumir una marca de café regional, están la satisfacción con la marca que actualmente consumen y experiencias negativas con marcas regionales en el pasado, que han generado inconformidad o insatisfacción con el producto.

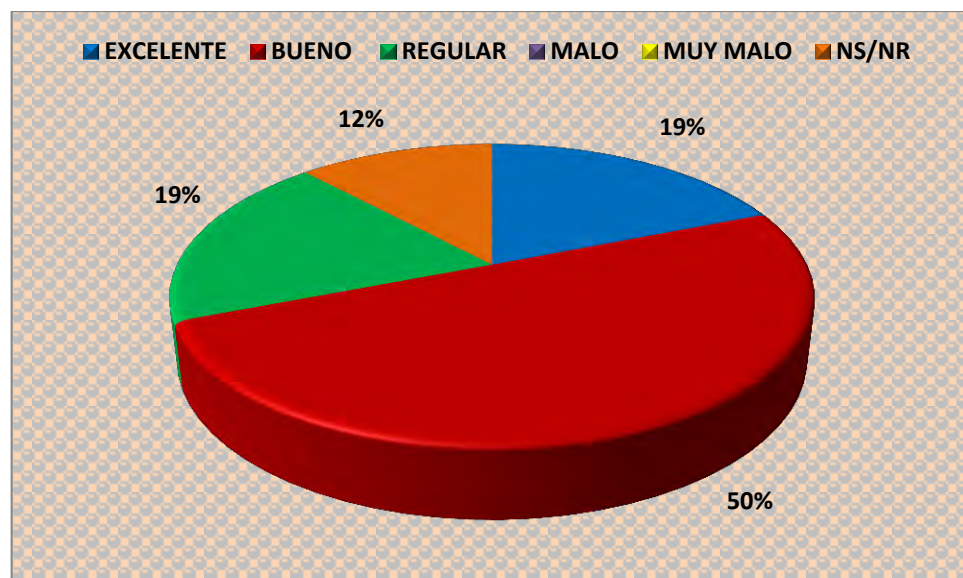
**Gráfica 22. Principal motivo por el cual los consumidores se cambiarían a otra marca**



Fuente: esta investigación

En el gráfico 22 es evidente darse cuenta que el aroma y sabor del café (87%) es el motivo más relevante por el cual los consumidores se cambiarían a nueva marca. También se tienen en cuenta motivos como apoyar a la industria nariñense (dentro de otros) 8% y el precio del producto (5%).

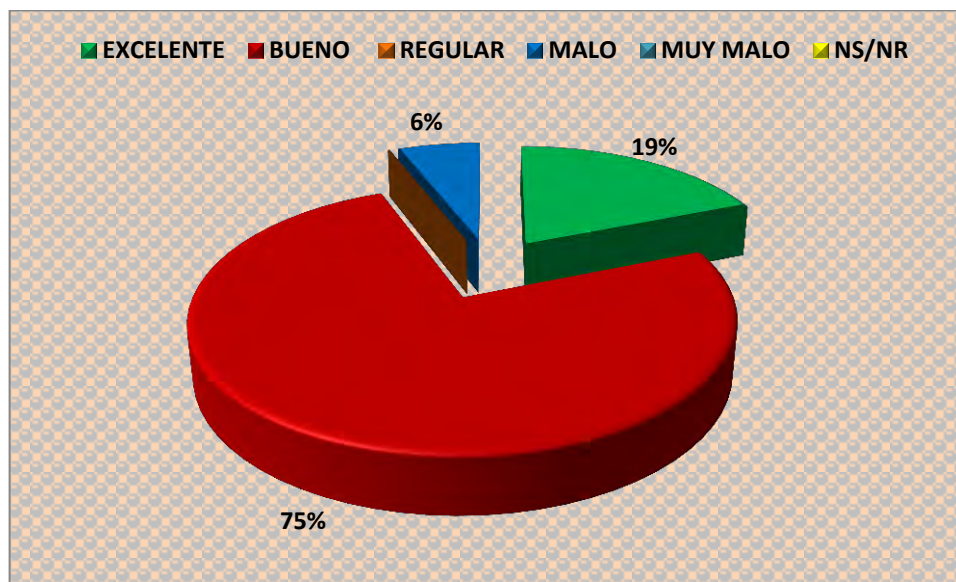
**Gráfica 23. Percepción sobre las marcas de café regional**



Fuente: esta investigación

En la gráfica 23, se puede apreciar como el 50% de las personas encuestadas cataloga como bueno el café producido en la región, el 19% opina que es excelente, otro 19% considera que es regular y el 12% restante no sabe o no responde.

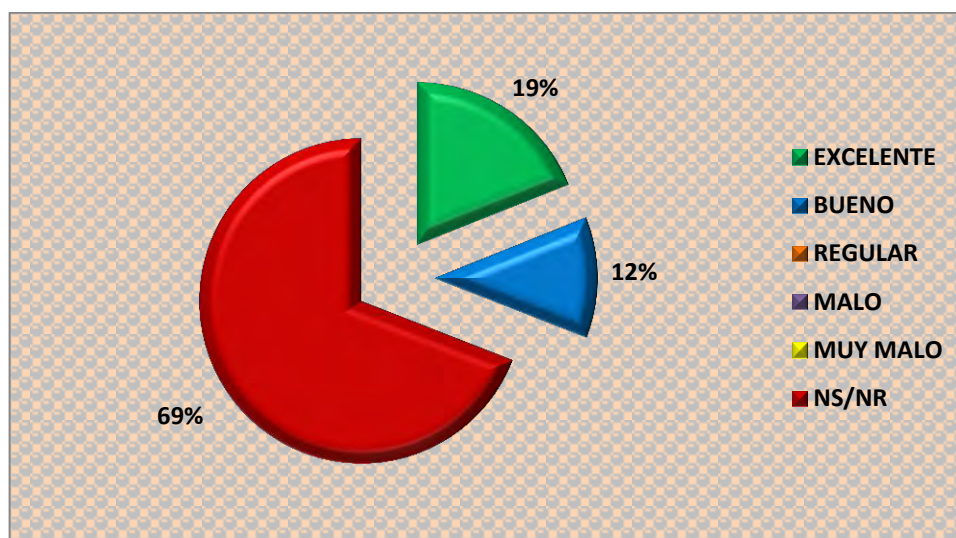
**Gráfica 24. Percepción sobre las marcas de café nacional**



Fuente: esta investigación

Con respecto a las marcas de origen nacional, el 75% de los encuestados señala que son buenas, el 19% que son excelentes y el 6% indican que son malas.

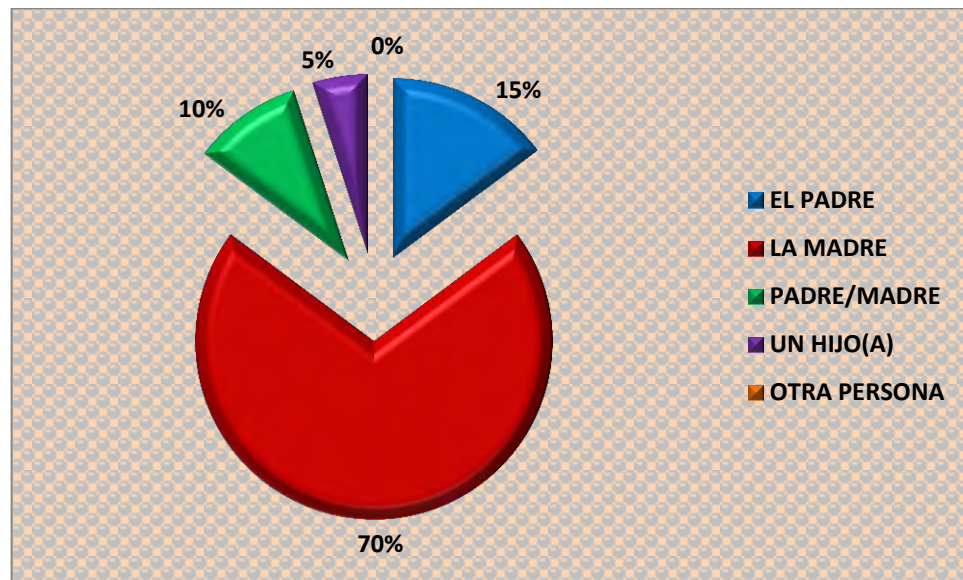
**Gráfica 25. Percepción sobre las marcas de café extranjero**



Fuente: esta investigación

Se puede establecer que la mayoría de los encuestados desconocen o nunca han consumido algún tipo de café de origen extranjero, puesto que el 69% marco la opción “No sabe / No responde”. Por otra parte, el 19% indico que el café extranjero es excelente y el 12% que es bueno.

**Gráfica 26. Persona que decide la compra de café en el hogar**



Fuente: esta investigación

Del total de personas encuestadas el 70% afirmó que la decisión de comprar una determina marca de café en el hogar es tomada por la Madre, el 15% opino que es el Padre, el 10% un consenso entre Padre y Madre, y el 5% un Hijo o Hija.

#### **7.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA CON PROPIETARIOS/ADMINISTRADORES DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE PASTO**

Complementariamente a la investigación realizada en el segmento potencial de consumidores, se realizó una entrevista con preguntas abiertas y preguntas con respuestas sugeridas, esta herramienta se aplicó a los propietarios/administradores de los principales supermercados y autoservicios del casco urbano de la ciudad de Pasto. En la siguiente tabla se consigna los datos sobre la recolección de la información:

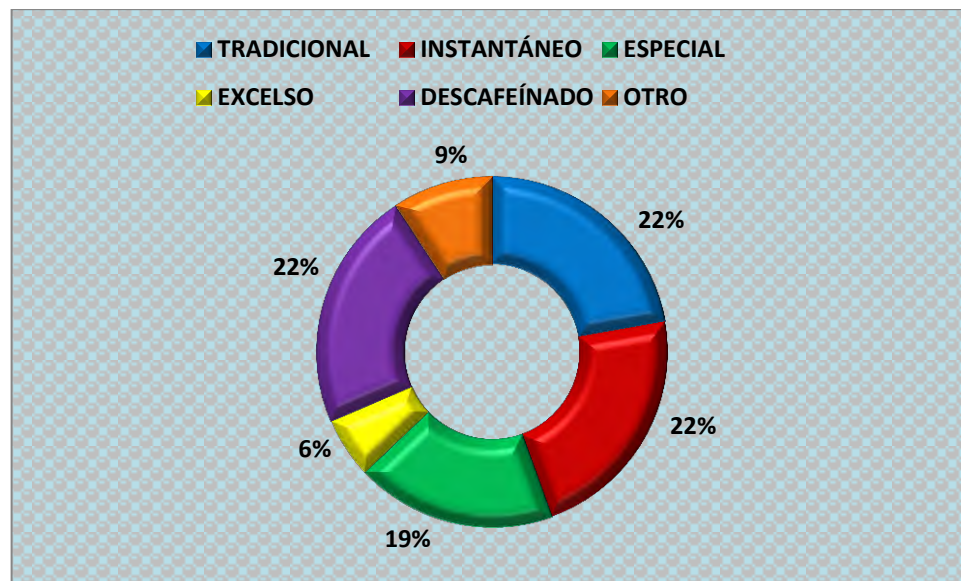
**Tabla 15. Ficha técnica investigación de mercados a supermercados y autoservicios**

|  |  |
|--|--|
| <b>Población objeto de investigación</b>   | Propietarios/administradores de supermercados y autoservicios de la ciudad de Pasto  |
| <b>Lugares donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de recolección de información</b> | Supermercado Éxito<br>Supermercado Metrópolis 21<br>Autoservicio Líder<br>Supermercado Macroeconómico<br>Supermercado el Tigre de la Rebaja<br>Supermercado Andino<br>Supermercado Merca Z<br>Supermercado Extrabarato La 16<br>Autoservicio Titán<br>Supermercado Abraham Delgado<br>Autoservicio Donde Paty<br>Alkosto |
| <b>Periodo donde se llevó a cabo la investigación</b>  | Entre el 25 de enero y 15 de febrero de 2017   |
| <b>Medio por el cual se aplicó el instrumento para recolectar la información</b>                 | Personalmente y de manera individual   |
| <b>Técnica complementaria con la cual se apoyó la investigación</b>                              | Observación  |

*Fuente: esta investigación*



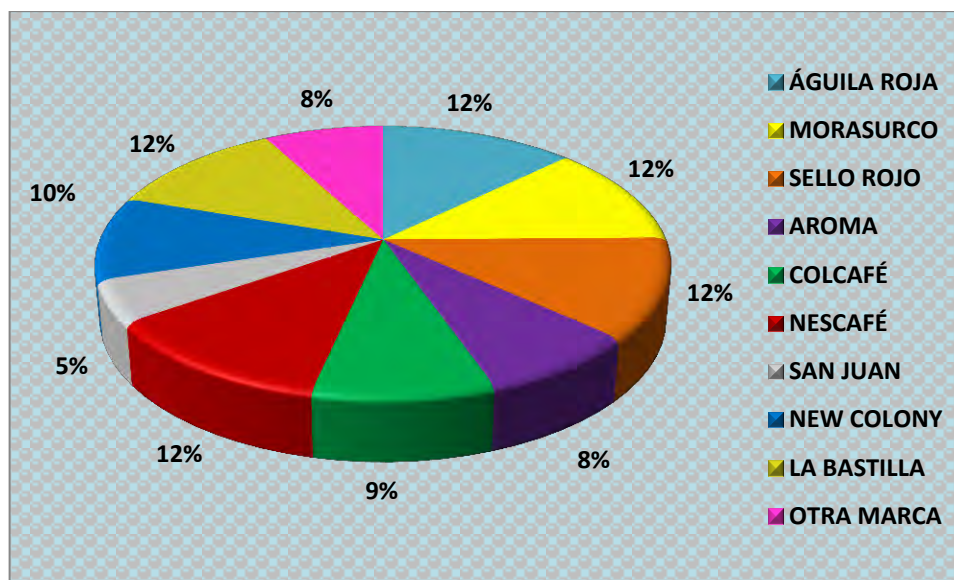
**Gráfica 27. Tipos de café que se comercializan en supermercados y autoservicios**



*Fuente: esta investigación*

Los tipos de café más comercializados y de hecho en todos los supermercados/autoservicios encuestados son los cafés tradicional, descafeinado e instantáneo. El café especial es comercializado en menor medida aunque tiene una participación relevante; menos importante es la comercialización de otros tipos de café como el granulado y el excelso.

**Gráfica 28. Marcas que más se comercializan en supermercados y autoservicios de Pasto**



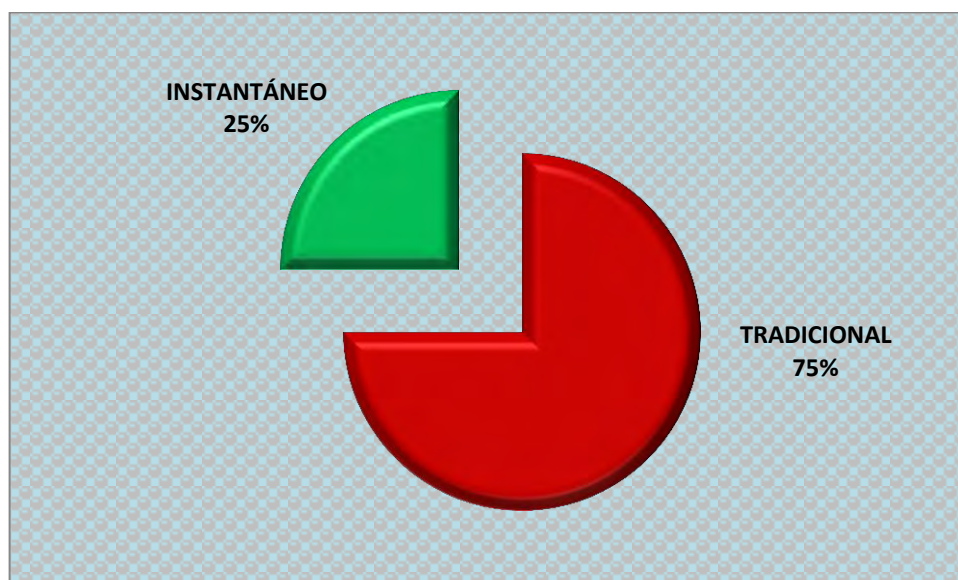
Fuente: esta investigación

Las marcas que más se comercializan son: Águila Roja, Morasurco Café Puro, Café Sello Rojo, Nescafé y La Bastilla, ya que están disponibles en la totalidad de los supermercados/autoservicios seleccionados para la investigación. Las marcas New Colony, Colcafé y Aroma también se comercializan en la mayoría de establecimientos; por otra parte la marca de café regional San Juan está disponible en 5 de los 12 supermercados/autoservicios.

El 8% de los encuestados respondió que comercializa otras marcas diferentes a las mencionadas en la entrevista, dentro de las marcas nacionales están: Lukafé, Origen, Café Alkosto y Juan Valdez; con relación a otras marcas regionales se encuentran: Café Oro, Mestizo, Palatino, Café Sensacional y Café Franco.

De las marcas que más se comercializan dentro de los supermercados/autoservicios, las que mayor generan utilidades de acuerdo a la opinión de los encuestados son las marcas: Águila Roja y Nescafé.

**Gráfica 29. Tipo de café de mayor rotación en supermercados/autoservicios**



*Fuente: esta investigación*

El café de mayor rotación en supermercados/autoservicios es el tradicional (75%), de igual manera los encuestados subrayan la buena rotación que tiene el tipo de café instantáneo. Dentro del café tradicional las marcas de mayor rotación son: Águila Roja, Morasurco Café Puro y Café Sello Rojo; en cuanto al café instantáneo lo lidera la marca Nescafé.

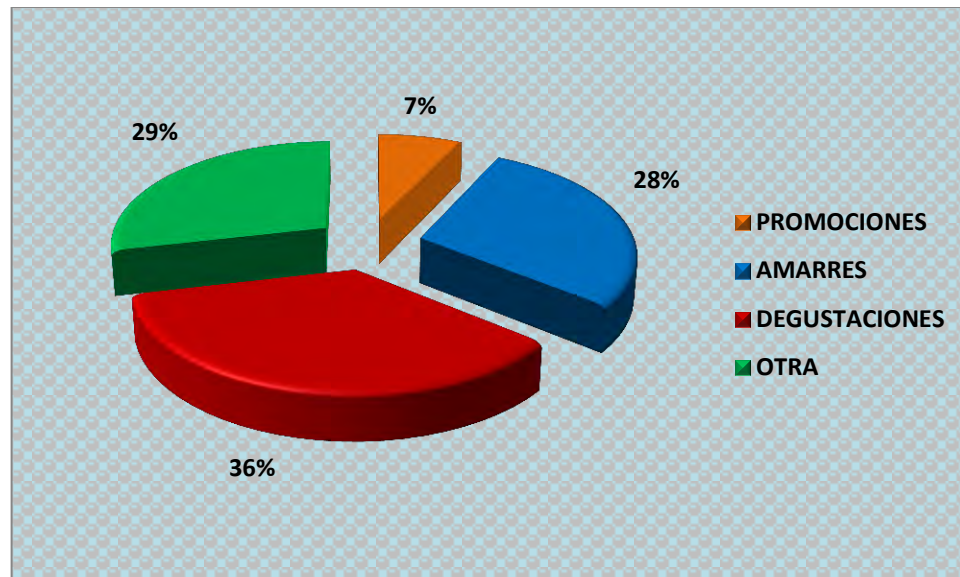
En cuanto a la rotación del café de origen regional frente a las marcas nacionales, hay consenso entre los encuestados al opinar que los consumidores se inclinan más por marcas reconocidas y de tradición, dejando las marcas regionales en un segundo plano y adquiriéndolas en menor medida.

La totalidad de los encuestados afirmó que la forma de pago con sus proveedores es de contado y que no poseen ninguna cláusula de exclusividad que les impida comercializar otras marcas diferentes a las que actualmente manejan.

La presentación que más se comercializa en supermercados y autoservicios, es la de 500 gramos, también aunque un poco menos los consumidores se inclinan por las de 250 y 1000 gramos. Esta situación difiere de la presentada en otros sitios de venta como tiendas de barrio, donde la presentación de 50 gramos es la de mayor rotación.

Los requerimientos que se exigen en supermercados y autoservicios de la ciudad para el ingreso de una marca de café y su comercialización según los encuestados, se relacionan básicamente con el cumplimiento de la normatividad sanitaria del producto, un empaque y embalaje adecuado y otro aspecto como el código de barras para su registro de venta-compra.

**Gráfica 30. Estrategias de mercadeo para impulsar la compra de café**



Fuente: esta investigación

Según las personas encuestadas dentro del supermercado/autoservicio las estrategias de mercadeo que más se realizan por parte de los proveedores en su orden son: Degustaciones (36%), Otras (29%), Amarres (28%) y promociones (7%).

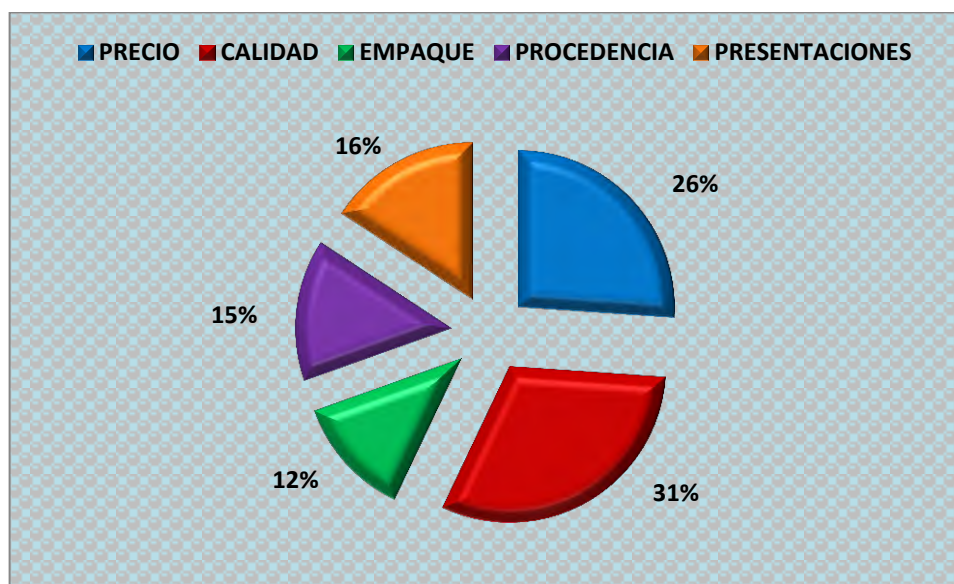
Dentro de “Otras”, se encuentran obsequios que se entregan a los clientes y boletas para rifas.

Los proveedores que realizan más este tipo de estrategias son: Águila Roja y Morasurco Café Puro; con una frecuencia promedio de entre 15 y 30 días.

Al preguntar a los encuestados cual es la participación que tiene el grupo de marcas de café comercializadas dentro del grupo de alimentos que ellos manejan, dedujeron que es una participación relativamente representativa y genera utilidades significativas.

El 100% de los encuestados (los 12 supermercados/autoservicios) respondieron que estarían dispuestos a comercializar una nueva marca de café regional y específicamente del Municipio del Rosario.

**Gráfica 31. Aspectos prioritarios tenidos en cuenta por los supermercados y autoservicios para el ingreso de una nueva marca de café**



Fuente: esta investigación

Según la calificación que le otorgaron los propietarios/administradores de supermercados y autoservicios de la ciudad, el orden de importancia de los aspectos a tener en cuenta para ingresar una nueva marca de café a uno de estos establecimientos es: Calidad del producto (31%), Precio del producto (26%), Presentaciones disponibles (16%), Procedencia u origen del producto (15%) y finalmente el Empaque del producto (12%).

## 7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se tendrá en cuenta el principal competidor de índole nacional identificado en la investigación de mercados y el competidor más fuerte de origen regional, además se realizará una reseña de otras empresas competidoras ubicadas en el departamento de Nariño.

### 7.5.1 Café Águila Roja.

**Año y lugar de constitución:** 1930, Santiago de Cali.

**Sede administrativa:** Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca – Colombia.

**Plantas de producción:** Municipio de Candelaria (Valle del Cauca), Municipio de Madrid (Cundinamarca) y Municipio de Santander de Quilichao (Cauca).

**Agencias de la empresa:** Cali, Popayán, Pasto, Pereira, Bogotá, Villavicencio, Duitama, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla.

**Zona de comercialización:** Todo el territorio nacional. (Abarca grandes superficies, autoservicios, graneros y tiendas de barrio).

**Segmento objetivo:** Los diferentes productos que maneja Águila Roja esta dirigidos a los hogares de estrato 1 a 5, ya que se maneja cafés tradicionales en diferentes presentaciones y además café especial tipo gourmet destinado a satisfacer a consumidores más exigentes y con un poder adquisitivo más amplio.

**Slogan:** “Tomémonos un tinto, seamos amigos”.

**Figura 19. Imagen de la marca Águila Roja**



Fuente: [cafeaguilaroja.com/](http://cafeaguilaroja.com/)

**Tabla 16. Líneas de producto Café Águila Roja**

| <b>PRODUCTO</b>                  | <b>PRESENTACIONES</b>        | <b>TIPO DE EMPAQUE/ENVASE</b>   |
|----------------------------------|------------------------------|---|
| Café tostado molido tradicional  | 2500 grs.                    | Empaque Semi Automático, bolsa con Zipper para cierre hermético.  |
|                                  | 1000 grs.                    | Empaque Semi Automático, bolsa Pre-armada con doble laminado.   |
|                                  | 500 grs.                     | Empaque Automático, bolsa con doble laminado.   |
|                                  | 250 grs.                     |   |
|                                  | 125 grs.                     |   |
|                                  | Paquete x 25 - 50 grs.       |   |
|                                  | Paquete x 25 - 25 grs.       |   |
| Café Tostado molido descafeinado | 250 grs.                     | Empaque automático, bolsa con doble laminado, se utiliza grano descafeinado y proceso de desgasificación. |
|                                  | 500 grs.                     |   |
| Café tostado tradicional grano   | 1000 grs.                    | Empaque Semi - Automático   |
|                                  | 500 grs.                     |   |
| Café soluble descafeinado        | 85 grs.                      | Envase de vidrio hermético y cerrado  |
|                                  | 50 grs.                      |   |
| Café soluble granulado           | 85 grs.                      | Envase de vidrio hermético y cerrado  |
| Café soluble granulado           | 50 grs.                      |   |
| Soluble vaso multiuso granulado  | 50 grs.                      |   |
| Café soluble granulado           | Caja de 30 sobres - 1,8 grs. | Empaque automático, bolsa con doble laminado  |
| Café soluble instantáneo         | 85 grs.                      | Envase de vidrio hermético y cerrado  |
|                                  | 50 grs.                      |   |
| Soluble vaso multiuso granulado  | 50 grs.                      |   |
| Café soluble instantáneo         | Caja 24 sobres – 1.,5 grs.   | Empaque automático, bolsa con doble laminado  |
| Café especial Gourmet grano      | 500 grs.                     | Bolsa Zipper para cierre hermético y válvula Desgasificadora.   |
| Café supremo grano tostado       | 500 grs.                     |   |
| Café supremo tostado molido      | 500 grs.                     |   |
| Confites graninos                | Empaque x 50 unid.           | Envoltura replica bolsa de  |

## Promoción y publicidad

La empresa Águila Roja maneja diferentes estrategias de mercadeo y publicidad que le permiten impulsar la compra de sus productos, se destacan las siguientes:

**Merchandising:** por la compra de sus productos entrega a sus clientes pequeñas libretas, cuadernos y esferos con la imagen de la marca.

**Publicidad radial y televisiva:** posiciona su marca a través de comerciales de televisión en los principales canales de televisión colombiana y regional y además tiene pautas radiales en estaciones radiales tanto de la FM como de la AM.

**Redes sociales, Web, contacto telefónico y aplicativos:** Refuerza su posicionamiento de marca mediante publicidad y juegos en las redes sociales Facebook y Twitter, el canal You Tube, la plataforma Google +, su propio sitio web, su más reciente App GRANINOSTICKERS y una línea telefónica de atención nacional.

**Otro tipo de promoción:** realiza periódicamente concursos y rifas en diferentes supermercados y autoservicios de la ciudad, acompañado de degustaciones, sonido y la animación de una persona que es contratada para publicitar la marca.

De igual manera entrega a sus clientes muggs con la imagen de la marca, a cambio de un número determinado de empaques del producto.

**Logística:** La empresa maneja su propia flota de transporte de producto y el personal requerido para el embalaje, cargue y descargue del producto en puntos de venta, así como mercaderistas que se encargan de la organización en los stands de los supermercados y autoservicios.



### 7.5.2 Morasurco Café Puro (Industria Cafetera de Nariño S.A.S).

**Año y lugar de constitución:** 1959, San Juan de Pasto.

**Sede administrativa:** San Juna de Pasto.

**Planta de producción:** Kilometro 7 Vía Panamericana Sur – Pasto.

**Zona de comercialización:** San Juan de Pasto, principales municipios de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Putumayo.

**Segmento objetivo:** La variedad de cafés que pone a disposición Morasurco Café Puro divide el segmento de mercado en varios nichos, ya que en los últimos años se ha especializado en producir un tipo de café diferente para cada tipo de consumidor, desde el que toma el café tradicional hasta el que opta por una bebida más distintiva como el gourmet o cappuccino.

**Slogan:** “Morasurco Café Puro, del más puro café colombiano”.

**Figura 20. Imagen de la marca Morasurco Café Puro**



*Fuente: morasurcocafepuro.com/*

**Tabla 17. Línea de productos Morasurco Café Puro**

| <b>PRODUCTO</b>                   | <b>PRESENTACIÓN</b> | <b>TIPO DE EMPAQUE/ENVASE</b>        |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Café tostado y molido tradicional | 2500 grs.           | Bolsa tricapa                        |
|                                   | 500 grs.            |                                      |
|                                   | 250 grs.            |                                      |
|                                   | 125 grs.            |                                      |
|                                   | 50 grs.             |                                      |
|                                   | 20 grs.             |                                      |
| Café gourmet                      | 500 grs. pepa       | Bolsa Peel Stick                     |
|                                   | 500 grs. molido     |                                      |
| Café supremo                      | 500 grs. pepa       |                                      |
|                                   | 500 grs. molido     |                                      |
| Café descafeinado                 | 500 grs.            | Envase de vidrio hermético y cerrado |
| Café instantáneo tradicional      | 50 grs.             |                                      |
|                                   | 85 grs.             |                                      |
| Café instantáneo granulado        | 85 grs.             |                                      |
| Café instantáneo descafeinado     | 85 grs.             | Envase en aluminio triple presión    |
| Cappuccino                        | 270 grs.            |                                      |

*Fuente: morasurcocafepuro.com/*

**Promoción y publicidad:** La empresa Industria Cafetera de Nariño S.A.S, con su marca Morasurco Café Puro tiene entre sus estrategias de mercadeo y publicidad lo siguiente:

Publicidad radial y televisiva: En cuanto a las pautas radiales esta empresa las realiza a través de radio emisoras de la AM y FM; a través de televisión se emiten comerciales solo en canales regionales.

Redes Sociales, Web y Contacto telefonico: La empresa cuenta con su propia página web y línea telefónica de atención al cliente, además se puede encontrar contenido en las redes sociales Facebook y Twitter.

Otro tipo de promoción: La empresa realiza degustaciones en supermercados y autoservicios y en eventos especiales. Impulsa la venta de sus productos mediante amarres con otro producto alimenticio, como por ejemplo la harina o los espaguetis.

**Logística:** La empresa cuenta con sistema de distribución óptimo basado en una flota de transporte propia, personal para conducir el producto hasta los puntos de venta y mercaderistas.

Marcas regionales: Hasta hace poco se observaba que Morasurco Café Puro y la marca Cafenar eran las dos marcas reconocidas a nivel regional, hoy en día se puede establecer que son varias las marcas regionales que han incursionado en el mercado local y departamental, no solo comercializadas en graneros y tiendas, sino en supermercados y autoservicios.

### **7.5.3 Competidores similares de origen regional.**

Aquí está la lista de competidores regionales identificados mediante la investigación de mercados y apoyados en la observación:

- Café Oro – Municipio de Buesaco. Café Mestizo – Municipio de La Unión.
- Café Samarey – Municipio de La Unión.
- Café Palatino – Municipio de Aldana.
- Café Sensacional – Municipio de La Florida.
- Café San Juan – Municipio de San Juan de Pasto.
- Café Franco – Municipio de San Juan de Pasto.

Es de resaltar que la marca Café Oro junto con la marca Mestizo son comercializadas actualmente en un almacén de gran reconocimiento y de gran afluencia de público como lo es Alkosto; las demás marcas están disponibles en la mayoría de autoservicios de la ciudad. Las presentaciones que más manejan estas empresas son las de 500 y 1000 gramos.

## 8. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis económico financiero, permite determinar cuál será el monto de los recursos económicos y cuál será el costo total de la operación en la planta, necesarios para la realización del proyecto del montaje de la “Empresa productora y comercializadora de café Luz de Esperanza Rosareña”.

El objetivo principal, es proyectar una evaluación económica del presente plan de inversión ya sea a mediano o largo plazo, observando si existe una rentabilidad o no.

### 8.1 ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS

El café en Colombia es la bebida más apreciada y cuenta con una alta penetración en hogares que se calculan entre un 79% y un 82%<sup>40</sup> consumen café. Sin embargo un estudio realizado por el consultor Ricardo Avellaneda y respaldado por la organización Viva Café Forever y la Universidad EAN concluyó que Colombia pese a demandar anualmente 1,2 millones de sacos, es octavo en consumo per cápita entre países productores.

Esto quiere decir que naciones como Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Haití y Honduras están por encima. El documento asegura que per cápita se demandan en Colombia 1,5 kilos de café anualmente, mientras que “un brasileño promedio consume cuatro veces más esa cantidad (unos 6,1 kilos de café al año). Asimismo, Costa Rica, octavo productor de café en la región tiene el segundo lugar en consumo (con 4,6 kilos por persona).<sup>41</sup>

En base en la anterior información, se puede evidenciar como un colombiano promedio consume 1.5 kilogramos de café en el año, que para el mercado meta que es el municipio de Pasto, se tendrá 450.815 habitantes.

- Promedio de café consumido por Kilogramos en el año por los pastusos =  $450.815 * 1,5 \text{ Kilogramos} = 676.222$ .
- De los cuales el 72% consumen café tradicional (Ver gráfica 2). =  $(676.222 * 70) / 100 = 473.355$  kilogramos de café tradicional.

---

<sup>40</sup> SIERRA RESTREPO, Ana María. Actitudes y hábitos de consumo del café en Colombia: Tradición y Bienestar, Programa de promoción de consumo del café en Colombia. 2006, p 72.

<sup>41</sup> Colombia, octava en consumo de café. [en línea] < <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-octava-consumo-de-cafe-articulo-370588> > [citado en abril 15 de 2017]

- Se espera por parte de la asociación, participar en el primer año de un 10% del mercado de café tradicional.  
=  $(473.355 * 10) / 100 = 47.335$  Kilogramos de café tradicional
- En cuanto a las presentaciones ofertadas por la asociación, se buscaría vender los productos en la siguiente proporción:
  - 30% presentación en bolsa de 50 Grs.
  - 40% presentación en bolsa de 250 Grs.
  - 10% presentación en frasco de 170 Grs.
  - 20% presentación en bolsa de 500 Grs.

| PRESENTACIONES                         | PORCENTAJE | CANTIDAD EN KG POR AÑO | CANTIDAD EN EL AÑO POR PRESENTACION |
|--|------------|------------------------|-------------------------------------|
| 30% presentación en bolsa de 50 Grs.   | 30         | 14.201                 | 284.010                             |
| 40% presentación en bolsa de 250 Grs.  | 40         | 18.934                 | 75.736                              |
| 10% presentación en frasco de 170 Grs. | 10         | 4.734                  | 27.847                              |
| 20% presentación en bolsa de 500 Grs.  | 20         | 9.467                  | 18.934                              |
|  | <b>100</b> | <b>47.335</b>          |                                     |

Fuente: esta investigación

### 8.1.1 Proyección de las ventas para los próximos 5 años.

Para proyectar las ventas se estima un incremento del 7% para el segundo año, un 8% para el tercer año, un 9% para el cuarto año y finalmente se espera tener un incremento en el nivel de ventas del 10% para el quinto año.

**Tabla 18. Proyección de ventas en kilogramos por presentación**

| Presentaciones                     | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Presentación en bolsa de 50 Grs.   | 284.010 | 303.891 | 328.202 | 357.740 | 393.514 |
| Presentación en bolsa de 250 Grs.  | 75.736  | 81.038  | 87.521  | 95.397  | 104.937 |
| Presentación en frasco de 170 Grs. | 27.847  | 29.793  | 32.177  | 35.072  | 38.580  |
| Presentación en bolsa de 500 Grs.  | 18.934  | 20.259  | 21.880  | 23.849  | 26.234  |

Fuente: esta investigación

## 8.2 PLAN DE INVERSIÓN

Financiación del proyecto.

La financiación inicial del presente proyecto se realizará de la siguiente manera:

30 % Préstamo bancario.  
 70 % Financiación fondo emprendedor  
 Monto total \$ 200.000.000

**Tabla 19. Fuentes de inversión**

| Origen del capital | Monto                 |
|--------------------|-----------------------|
| Fondo emprendedor  | \$ 140.000.000        |
| Crédito bancario   | \$ 60.000.000         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 200.000.000</b> |

*Fuente: esta investigación*

### 8.2.1 Inversiones fijas.

- **Terrenos.** Se registra el predio donde se pretende construir la planta para el procesamiento y transformación del café.

**Tabla 20. Terrenos**

| DESCRIPCION       | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL   |
|-------------------|----------------|---------------|
| Compra de un lote | \$ 15.000.000  | \$ 15.000.000 |

*Fuente: esta investigación*

- **Edificaciones y construcciones.** Registra el costo de adquisición o construcción de la planta destinados para el procesamiento y transformación del café.

**Tabla 21. Presupuesto para la construcción de la planta física**

| DESCRIPCIÓN                                      | UNID | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL          |
|--|------|----------|----------------|----------------------|
| <b>TRABAJOS PRELIMINARES</b>                     |      |          |                | <b>\$ 1.005.175</b>  |
| Localización y replanteo                         | M2   | 1*200    | \$ 1.325       | \$ 148.400           |
| Carreamiento de polisombra h=2m                  | ML   | 50       | \$ 10.752      | \$ 537.600           |
| Descapote  | M2   | 85       | \$ 3.755       | \$ 319.175           |
| <b>EXCAVACIONES Y ANEXOS</b>                     |      |          |                | <b>\$ 1.518.451</b>  |
| Excavación manual en material común              | M3   | 8,96     | \$ 15.017      | \$ 1.381.564         |
| Relleno con material del sitio compactado manual | M3   | 4,66     | \$ 5.005       | \$ 136.887           |
| <b>CIMIENOS Y CONCRETOS</b>                      |      |          |                | <b>\$ 15.434.827</b> |
| Zapatillas en concreto                           | M3   | 2,18     | \$ 405.434     | \$ 883.846           |
| Concreto para solado                             | M3   | 0,7      | \$ 274.871     | \$ 192.410           |
| Viga de cimentación de 0,25*0,25 Cto: 1:2:3      | ML   | 40       | \$ 62.040      | \$ 2.481.600         |
| Columna de 0,25*0,25 Cto: 1:2:3                  | ML   | 52       | \$ 64.288      | \$ 3.342.976         |

|   |     |       |            |                      |
|---|-----|-------|------------|----------------------|
| Vigas aéreas de 0,25*0,25 Cto: 1:2:3                    | ML  | 40    | \$ 64.230  | \$ 2.569.200         |
| Acero de refuerzo                                       | Kg  | 1245  | \$ 4.791   | \$ 5.964.795         |
| <b>MAMPOSTERÍA</b>                                      |     |       |            | <b>\$ 4.364.464</b>  |
| Muros en ladrillo cuadrilongo e=0,15m                   | M2  | 104   | \$ 41.966  | \$ 4.364.464         |
| <b>INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b>                         |     |       |            | <b>\$ 247.910</b>    |
| <b>BASES Y PISOS</b>                                    |     |       |            | <b>\$ 7.235.514</b>  |
| Sub base en recebo compactado e=0,15 m andén            | M2  | 40,55 | \$ 13.620  | \$ 552.291           |
| Base en concreto e=0,07 m andén                         | M2  | 32,44 | \$ 35.801  | \$1.161.384          |
| Piso en cerámica  | M2  | 70,83 | \$ 65.352  | \$ 4.628.882         |
| Guardaescoba en cerámica                                | ML  | 52,18 | \$ 17.113  | \$ 892.956           |
| <b>PAÑETES Y ENCHAPADOS</b>                             |     |       |            | <b>\$ 3.277.675</b>  |
| Pañete listo para interiores y exteriores               | M2  | 225   | \$ 12.363  | \$ 2.781.675         |
| Enchape baños   | M2  | 10    | \$ 49.600  | \$ 496.000           |
| <b>PINTURA</b>  |     |       |            | <b>\$ 2.017.885</b>  |
| Pintura en puertas y ventanas                           | M2  | 15    | \$ 7.142   | \$ 107.130           |
| Pintura vinilo muros                                    | M2  | 245   | \$ 7.799   | \$ 1.910.755         |
| <b>INSTALACIONES HIDRÁULICAS, SANITARIAS Y APARATOS</b> |     |       |            | <b>\$ 1.352.729</b>  |
| Punto agua fría PVC                                     | UN  | 1     | \$ 13.680  | \$ 13.680            |
| Llave de paso d=1/2"                                    | UN  | 1     | \$ 48.350  | \$ 48.350            |
| Tubería PVC d=1/2"                                      | ML  | 12    | \$ 4.523   | \$ 54.276            |
| Punto sanitario de d=2"                                 | UN  | 2     | \$ 34.755  | \$ 69.510            |
| Punto sanitario de d=4"                                 | UN  | 1     | \$ 47.755  | \$ 47.755            |
| Tubería sanitaria d=2"                                  | ML  | 9     | \$ 15.662  | \$ 140.958           |
| Tubería sanitaria d=4"                                  | ML  | 15    | \$ 20.762  | \$ 311.430           |
| Tubería de aguas lluvias d=3"                           | ML  | 12    | \$ 19.232  | \$ 230.784           |
| Sanitario   | UN  | 1     | \$ 256.134 | \$ 256.134           |
| Lavamanos incluye grifería                              | UN  | 1     | \$ 114.134 | \$ 114.134           |
| Ducha incluye válvula                                   | UN  | 1     | \$ 65.718  | \$ 65.718            |
| <b>CARPINTERÍA METÁLICA</b>                             |     |       |            | <b>\$ 4.645.722</b>  |
| Ventanas de aluminio                                    | M2  | 11,3  | \$ 152.200 | \$ 1.719.860         |
| Antepechos  | M2  | 1,96  | \$ 67.950  | \$ 133.182           |
| Puertas en aluminio hasta de 1.5*2.5                    | M2  | 12,1  | \$ 230.800 | \$ 2.792.680         |
| <b>CERRADURAS</b>                                       |     |       |            | <b>\$ 168.000</b>    |
| Cerraduras para puerta metálica                         | UN  | 4     | \$ 42.000  | \$ 168.000           |
| <b>VIDRIOS Y OTROS</b>                                  |     |       |            | <b>\$ 386.686</b>    |
| Vidrios transparentes en 4 m.m                          | M2  | 11,3  | \$ 34.220  | \$ 386.686           |
| <b>CUBIERTA</b>   |     |       |            | <b>\$ 11.617.033</b> |
| Cubierta en teja termoacústica                          | M2  | 81,2  | \$ 34.136  | \$ 2.771.843         |
| Caballetes  | ML  | 12,3  | \$ 22.426  | \$ 275.840           |
| Perfiles tipo PHR 305*80 2 mm                           | ML  | 73,5  | \$ 27.600  | \$ 2.028.600         |
| Cercha en ángulo 2*2*3/16"                              | ML  | 114   | \$ 57.375  | \$ 6.540.750         |
| <b>ASEO</b>   |     |       |            | <b>\$ 653.000</b>    |
| Aseo y limpieza   | GLB | 1     | \$ 653.000 | \$ 653.000           |
| <b>COSTO DIRECTO</b>                                    |     |       |            | <b>\$ 53.925.071</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS (30 %)</b>                         |     |       |            | <b>\$ 16.177.521</b> |
| <b>COSTO TOTAL OBRA CIVIL</b>                           |     |       |            | <b>\$ 70.102.592</b> |

Fuente: la presente investigación en colaboración con Jesús Alexander Daza (Ingeniero Civil).

### 8.2.2 Maquinaria y equipo.

Corresponde a la maquinaria propia empleada dentro del proceso productivo.

**Tabla 22. Maquinaria y equipo**

| CANT. | DESCRIPCION                                  | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL         | % DEPRECIACION |
|-------|--|----------------|---------------------|----------------|
| 1     | Tostadora de café semiautomática 3,5 Kg/Bach | \$ 450.000     | \$ 450.000          | 10%            |
| 1     | Trilladora de café RH-40                     | \$ 4.200.000   | \$ 4.200.000        | 10%            |
| 1     | Molino de discos L-I con motor 1 Hp          | \$ 850.000     | \$ 850.000          | 10%            |
| 4     | Mesa en acero calibre 28 (3 NIVELES) 1X1, 50 | \$ 450.000     | \$ 1.800.000        | 10%            |
| 1     | Convertidor de energía                       | \$ 200.000     | \$ 200.000          | 10%            |
| 1     | Purificador de agua                          | \$ 109.900     | \$ 109.900          | 10%            |
| 1     | Vitrina exhibidora                           | \$ 200.000     | \$ 200.000          | 10%            |
| 1     | Balanza digital                              | \$ 88.350      | \$ 88.350           | 10%            |
| 1     | Báscula YALI de 200 KGS.                     | \$ 54.350      | \$ 54.350           | 10%            |
| 1     | Selladora                                    | \$ 74.000      | \$ 74.000           | 10%            |
|       | <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                       |                | <b>\$ 8.026.600</b> |                |

Fuente: esta investigación

### 8.2.3 Muebles y enseres.

Se registra el costo del equipo mobiliario, que la empresa va a utilizar para el desarrollo de sus operaciones.

**Tabla 23. Muebles y enseres**

| CANT. | DESCRIPCION  | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL         | % DEPRECIACION |
|-------|--|----------------|---------------------|----------------|
| 4     | Escritorio Roma 2 Cajones 1 Entrepáño 76x120x50 Cm | \$ 349.900     | \$ 1.399.600        | 20%            |
| 4     | Silla de oficina 5001M                             | \$ 74.900      | \$ 299.600          | 20%            |
|       | <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                             |                | <b>\$ 1.699.200</b> |                |

Fuente: esta investigación

### 8.2.4 Equipo de oficina.

Registra el costo mecánico y electrónico de propiedad, que la empresa va a necesitar para el desarrollo de sus operaciones, tanto administrativas como contables.



**Tabla 24. Equipo de oficina**

| CANT. | DESCRIPCION   | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL         | % DEPRECIACION |
|-------|---|----------------|---------------------|----------------|
| 4     | Computador de escritorio V220iB marca Asus RAM 4GB disco duro 1TB pantalla F HD | \$1.399.900    | \$ 5.599.600        | 30%            |
| 1     | Impresora multidimensional L375 marca Epson                                     | \$ 569.900     | \$ 569.900          | 30%            |
| 1     | Archivador Línea Toscana Ruedas Moduart-24019-127 CI6                           | \$ 248.400     | \$ 248.400          | 10%            |
| 1     | Celular HUAWEI 3G Y360  | \$ 189.900     | \$ 189.900          | 30%            |
|       | <b>TOTAL INVERSIÓN</b>  |                | <b>\$ 6.607.800</b> |                |

Fuente: esta investigación

### 8.2.5 Equipo de transporte.

Son los vehículos propiedad de la empresa registrados al costo de adquisición y que se encuentra sujeto a depreciación y que a su vez sirven de transporte de pasajeros y/o de carga para el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 25. Equipo de transporte**

| CANT. | DESCRIPCION  | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL          | % DEPRECIACION |
|-------|--|----------------|----------------------|----------------|
| 1     | Camioneta Freedom Pick Up cabina sencilla 1.0L T/M | \$ 28.900.000  | \$ 28.900.000        | 10%            |
| 1     | Cabina Camioneta                                   | \$ 1.200.000   | \$ 1.200.000         | 10%            |
|       | <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                             |                | <b>\$ 30.100.000</b> |                |

Fuente: esta investigación

### 8.2.6 Inversión en equipos menores.

Son los elementos que tienen un costo inferior al de maquinarias y equipos y que a su vez representan una utilidad para la empresa para el desarrollo de sus actividades.

**Tabla 26. Inversión en equipos menores**

| CANT. | DESCRIPCION              | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL | % DEPRECIACION |
|-------|--------------------------|----------------|-------------|----------------|
| 2     | Poncheras Umco           | \$8.000        | \$ 16.000   | 10%            |
| 1     | Tanque Vany Plast        | \$18.000       | \$ 18.000   | 10%            |
| 4     | Cuchara fundida mediana  | \$4.200        | \$ 16.800   | 10%            |
| 4     | Cuchara fundida grande   | \$5.500        | \$ 22.000   | 10%            |
| 24    | Delantal plástico blanco | \$9.000        | \$ 216.000  | 10%            |
| 4     | Cajas organizadoras      | \$32.000       | \$ 128.000  | 10%            |

|                        |                                |           |                     |     |
|------------------------|--------------------------------|-----------|---------------------|-----|
| 2                      | Tanque Kendy                   | \$16.000  | \$ 32.000           | 10% |
| 8                      | Sillas Rimax                   | \$16.900  | \$ 135.200          | 10% |
| 2                      | Mesa Rimax                     | \$47.900  | \$ 95.800           | 10% |
| 1                      | Greca cafetera cap. 120 tintos | \$397.999 | \$ 397.999          | 10% |
| 80                     | Pares de guantes de carnaza    | \$5.000   | \$ 400.000          | 10% |
| 2                      | Extintor de 10 L               | \$50.000  | \$ 100.000          | 10% |
| 2                      | Botiquines                     | \$35.000  | \$ 70.000           | 10% |
| 1                      | Kit de herramientas            | \$56.900  | \$ 56.900           | 10% |
| 10                     | Tapabocas caja X 50            | \$11.000  | \$ 110.000          | 10% |
| 20                     | Protectores auditivos (Pares)  | \$2.850   | \$ 57.000           | 10% |
| 1                      | Aceitera 250 CC                | \$9.000   | \$ 9.000            | 10% |
| 80                     | Gorros en dacrón blanco        | \$3.750   | \$ 300.000          | 10% |
| 24                     | Batas industriales manga larga | \$30.000  | \$ 720.000          | 10% |
| 5                      | Estibas plásticas              | \$27.800  | \$ 139.000          | 10% |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b> |                                |           | <b>\$ 3.039.699</b> |     |

Fuente: esta investigación

### 8.2.7 Inversiones diferidas.

- **Depreciación anual por áreas.** Representa el monto de la depreciación calculada por el ente económico sobre la base del costo ajustado por la inflación.

**Tabla 27. Depreciación por áreas**

| ACTIVO                    | VALOR TOTAL   | AÑOS | VALOR POR AÑO       |
|---------------------------|---------------|------|---------------------|
| Maquinaria y equipo       | \$ 8.026.600  | 10   | \$ 802.660          |
| Muebles y enseres         | \$ 1.699.200  | 5    | \$ 339.840          |
| Equipo de oficina         | \$ 6.607.800  | 3    | \$ 1.982.340        |
| Equipo de transporte      | \$ 30.100.000 | 10   | \$ 3.010.000        |
| <b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b> |               |      | <b>\$ 6.134.840</b> |

Fuente: esta investigación

### 8.2.8 Gastos pre operativos.

Corresponde a los gastos pagados por anticipado en el cual incurre la empresa, para el presente caso se invertirá en contribuciones y afiliaciones e impuestos.

**Tabla 28. Gastos pre operativos**

| CONCEPTO                      | VALOR TOTAL         |
|-------------------------------|---------------------|
| Minuta de constitución        | \$ 15.000           |
| Pago registro mercantil       | \$ 617.000          |
| Registro de marca             | \$ 840.000          |
| Certificado de seguridad      | \$ 60.000           |
| Registro INVIMA               | \$ 4.868.932        |
| <b>TOTAL GASTOS DIFERIDOS</b> | <b>\$ 6.400.932</b> |

Fuente: esta investigación

### **8.2.9 Costos directos.**

Es todo aquel costo que puede asociarse directamente a la fabricación de un producto.

- **Costos Materia prima.** Para estimar el costo de la Materia Prima se tuvo en cuenta el costo aproximado de un gramo de café almendra tostado y molido, en base a información suministrada por la asociación, y que de acuerdo a cada presentación representa un valor por cada unidad vendida.

**Tabla 29. Costos materia prima**

| CLASE DE MATERIA PRIMA                 | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD EMPLEADA | COSTO UNITARIO POR GRAMO | COSTO TOTAL POR GRAMAJE |
|--|------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|
| Café almendra tostado y molido 50 Gr.  | Gramo            | 50                | 9                        | 450                     |
| Café almendra tostado y molido 250 Gr. | Gramo            | 250               | 9                        | 2.250                   |
| Café almendra tostado y molido 170 Gr. | Gramo            | 170               | 9                        | 1.530                   |
| Café almendra tostado y molido 500 Gr. | Gramo            | 500               | 9                        | 4.500                   |

*Fuente: esta investigación*

**Tabla 30. Costos mano de obra**

| CONCEPTO | SALARIO MENSUAL | AUX DE TRANSPORTE | TOTAL SALARIO + AUXILIO DE TRANSPORTE | APORTE DEL EMPLEADOR EN SALUD 8,5% | APORTE DEL EMPLEADOR EN PENSIÓN 12% | APORTE DEL EMPLEADO R EN RIESGOS LABORALES 0,522 | APORTE SENA 2% | APORTE ICBF 3% | APORTE CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR 4% | PRIMA DE SERVICIOS | CESANTIAS  | INT. SOBRE CESANTIAS | VACACIONES | DOTACIÓN 10% | TOTAL SALARIO INTEGRAL |
|----------|-----------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--|----------------|----------------|---|--------------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------------------|
| Operario | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851   | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857 | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| operario | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851   | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857 | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| Operario | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851   | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857 | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| operario | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851   | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857 | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |

### 8.2.10 Costos indirectos.

Costos indirectos son aquellos que afecta al proceso productivo en general de uno o más productos, por lo que no se puede asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación, para determinar los valores se tuvo en cuenta un estimativo de los costos que se pueden incurrir mensualmente y que a su vez, multiplicado por 12 meses nos da un valor de \$ 102.281.568.

**Tabla 31. Costos indirectos**

| CONCEPTO                                 | VALOR TOTAL         |
|--|---------------------|
| Energía eléctrica                        | \$ 1.000.000        |
| Agua                                     | \$ 400.000          |
| Mantenimiento de maquinaria              | \$ 300.000          |
| Aseo                                     | \$ 80.000           |
| Vigilancia                               | \$ 20.000           |
| Gas                                      | \$ 1.000.000        |
| Combustible                              | \$ 800.000          |
| Empaque                                  | \$ 4.763.464        |
| Etiquetas                                | \$ 160.000          |
| <b>Total Costos Indirectos Mensuales</b> | <b>\$ 8.523.464</b> |

*Fuente: esta investigación*

- **Costo financiación del proyecto.** Para la realización del proyecto la asociación provee realizar un préstamo bancario por valor de \$ 60.000.000 a una tasa del 9.27% efectivo anual, a una duración de 10 años.

**Tabla 32. Costos financiación del proyecto**

| PERIODO | SALDO         | INTERES      | CUOTA         | AMORTIZ.     |
|---------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| 0       | \$ 60.000.000 |              |               |              |
| 1       | \$ 54.000.000 | \$ 5.562.000 | \$ 11.562.000 | \$ 6.000.000 |
| 2       | \$ 48.000.000 | \$ 5.005.800 | \$ 11.005.800 | \$ 6.000.000 |
| 3       | \$ 42.000.000 | \$ 4.449.600 | \$ 10.449.600 | \$ 6.000.000 |
| 4       | \$ 36.000.000 | \$ 3.893.400 | \$ 9.893.400  | \$ 6.000.000 |
| 5       | \$ 30.000.000 | \$ 3.337.200 | \$ 9.337.200  | \$ 6.000.000 |
| 6       | \$ 24.000.000 | \$ 2.781.000 | \$ 8.781.000  | \$ 6.000.000 |
| 7       | \$ 18.000.000 | \$ 2.224.800 | \$ 8.224.800  | \$ 6.000.000 |
| 8       | \$ 12.000.000 | \$ 1.668.600 | \$ 7.668.600  | \$ 6.000.000 |
| 9       | \$ 6.000.000  | \$ 1.112.400 | \$ 7.112.400  | \$ 6.000.000 |
| 10      | \$ 0          | \$ 556.200   | \$ 6.556.200  | \$ 6.000.000 |

*Fuente: esta investigación*

### 8.2.11 Gastos de administración.

Estos gastos son ocasionados en el desarrollo del objeto social de la empresa.

**Tabla 33. Gasto de papelería y aseo**

| <b>Concepto</b>                       | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor total</b>  |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Papelería                             | \$ 2.000.000          | \$ 2.000.000        |
| Útiles e insumos de aseo              | \$ 1.500.000          | \$ 1.500.000        |
| <b>Total gastos de administración</b> |                       | <b>\$ 3.500.000</b> |

*Fuente: esta investigación*

- **Gastos de personal**

Para calcular el gasto de personal, se tuvo en cuenta todos los costos en los cuales incurre el empleador para la contratación, que van desde el pago de seguridad social, hasta el pago de todas las prestaciones sociales, a los cuales tiene derecho el empleado.

En este orden de ideas, se puede evidencia como la Asociación debe pagar en el año \$ 106.226.838

**Tabla 34. Gastos de administración**

| CONCEPTO                       | SALARIO MENSUAL | AUX DE TRANSPORTE | TOTAL SALARIO + AUXILIO DE TRANSPORTE | APORTE DEL EMPLEADOR EN SALUD 8,5% | APORTE DEL EMPLEADOR EN PENSIÓN 12% | APORTE DEL EMPLEADOR EN RIESGOS LABORALES 0,522 | APORTE SENA 2% | APORTE ICBF 3% | APORTE CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR 4% | PRIMA DE SERVICIOS | CESANTIAS    | INT. SOBRE CESANTIAS | VACACIONES | DOTACIÓN 10% | TOTAL SALARIO INTEGRAL |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|----------------|---|--------------------|--------------|----------------------|------------|--------------|------------------------|
| Gerente Administrativo         | \$ 1.200.000    | \$ 83.140         | \$ 1.283.140                          | \$ 102.000                         | \$ 144.000                          | \$ 6.264  | \$ 24.000      | \$ 36.000      | \$ 48.000                               | \$ 1.283.140       | \$ 1.283.140 | \$ 153.977           | \$ 600.000 | \$ 120.000   | \$ 23.161.105          |
| Jefe de Producción             | \$ 1.000.000    | \$ 83.140         | \$ 1.083.140                          | \$ 85.000                          | \$ 120.000                          | \$ 5.220  | \$ 20.000      | \$ 30.000      | \$ 40.000                               | \$ 1.083.140       | \$ 1.083.140 | \$ 129.977           | \$ 500.000 | \$ 100.000   | \$ 19.496.577          |
| Jefe de Mercadeo               | \$ 1.000.000    | \$ 83.140         | \$ 1.083.140                          | \$ 85.000                          | \$ 120.000                          | \$ 5.220  | \$ 20.000      | \$ 30.000      | \$ 40.000                               | \$ 1.083.140       | \$ 1.083.140 | \$ 129.977           | \$ 500.000 | \$ 100.000   | \$ 19.496.577          |
| Secretaria                     | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851  | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857   | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| Vendedor                       | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851  | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857   | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| Vendedor                       | \$ 737.717      | \$ 83.140         | \$ 820.857                            | \$ 62.706                          | \$ 88.526                           | \$ 3.851  | \$ 14.754      | \$ 22.132      | \$ 29.509                               | \$ 820.857         | \$ 820.857   | \$ 98.503            | \$ 368.859 | \$ 73.772    | \$ 14.690.860          |
| <b>TOTAL A PAGAR EN EL AÑO</b> |                 |                   |                                       |                                    |                                     |   |                |                |   |                    |              |                      |            |              | \$ 106.226.838         |

Fuente: esta investigación

En base en lo anterior se tienen unos gastos anuales por concepto de Gastos de Administración de \$ 109.726.838 resultado de sumar los gastos de papelería y los gastos de personal.

### 8.3 VARIABLES MACROECONÓMICAS

Son las variables que hacen referencia a la economía en su conjunto, bien sea de un país determinado, o bien de un grupo de ellos y que afectan directamente el desarrollo de las personas y/o empresas. Para el caso del estudio financiero se tuvo en cuenta los últimos 5 años, generando así una tendencia para las posteriores proyecciones del objeto de estudio.

**Tabla 35. Variables macroeconómicas**

| <b>Variables</b> | <b>Un.</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inflación        | %          | 2,44%       | 2,02%       | 2,90%       | 4,98%       | 7,52%       |
| Devaluación      | %          | -2,74%      | 6,17%       | 7,55%       | 13,55%      | -8,18%      |
| PAGG             | %          | 2,44%       | 2,02%       | 2,90%       | 4,98%       | 7,52%       |
| IPP              | %          | -2,95%      | -0,49%      | 6,33%       | 9,57%       | 1,62%       |
| Crecimiento PIB  | %          | 4,00%       | 4,90%       | 4,40%       | 3,10%       | 2,00%       |
| DTF T.A.         | %          | 5,36%       | 4,24%       | 4,07%       | 4,58%       | 6,78%       |

*Fuente: Boletín de indicadores económicos, banco de la república, 3 de abril de 2017.*

#### **8.4 PRECIO DE VENTA, UNIDADES VENDIDAS Y REBAJA EN VENTAS**

Para el cálculo del precio de venta del año 2017 se tuvo en cuenta el costo de la materia prima, costo de la mano de obra, los costos indirectos y los gastos en los que incurre la empresa para el procesamiento, venta y distribución del café almendra tostado y molido. Del mismo modo para proyectarlo para los próximos 5 años, se tomó la inflación promedio de los últimos 5 años del cual fue de 3,97% por cada presentación de producto. Por otra parte para el cálculo de las ventas futuras se estimó una proyección del 10% (Ver tabla 1), por lo cual se espera que la empresa a medida que vaya creciendo, tenga dentro de sus políticas un aumento progresivo de sus ventas.

Finalmente dentro de la proyección en ventas se tuvo presente una estrategia de precios denominada descuento rapel, el cual consiste una rebaja en el precio por la compra al por mayor de productos, para tal efecto se promedió un 5% del total de ventas que la empresa debe asumir como un costo.



**Tabla 36. Precio de venta, unidades vendidas y rebaja en ventas**

|                                       | <b>Un.</b> | <b>2018</b>   | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>2021</b>     | <b>2022</b>     |
|---------------------------------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ventas, Costos y Gastos</b>        |            |               |                 |                 |                 |                 |
| <b>Precio Por Producto</b>            |            |               |                 |                 |                 |                 |
| Precio Café molido y tostado 50 Gr.   | \$ / unid. | 850           | 884             | 919             | 955             | 993             |
| Precio Café molido y tostado 250 Gr.  | \$ / unid. | 3.900         | 4.055           | 4.216           | 4.383           | 4.557           |
| Precio Café molido y tostado 170 Gr.  | \$ / unid. | 9.100         | 9.461           | 9.837           | 10.227          | 10.633          |
| Precio Café molido y tostado 500 Gr.  | \$ / unid. | 7.100         | 7.382           | 7.675           | 7.980           | 8.296           |
| <b>Unidades Vendidas por Producto</b> |            |               |                 |                 |                 |                 |
| Ventas Café molido y tostado 50 Gr.   | unid.      | 284.010       | 303.891         | 328.202         | 357.740         | 393.514         |
| Ventas Café molido y tostado 250 Gr.  | unid.      | 75.736        | 81.038          | 87.521          | 95.397          | 104.937         |
| Ventas Café molido y tostado 170 Gr.  | unid.      | 27.844        | 29.793          | 32.177          | 35.072          | 38.580          |
| Ventas Café molido y tostado 500 Gr.  | unid.      | 18.934        | 20.259          | 21.880          | 23.849          | 26.234          |
| <b>Total Ventas</b>                   |            |               |                 |                 |                 |                 |
| Precio Promedio                       | \$         | 2.274,4       | 2.364,9         | 2.458,7         | 2.555,9         | 2.657,4         |
| Ventas                                | unid.      | 406.524       | 434.981         | 469.780         | 512.058         | 563.265         |
| Ventas                                | \$         | 924.590.700,0 | 1.028.672.245,0 | 1.155.060.323,0 | 1.308.763.115,0 | 1.496.815.715,0 |
| <b>Rebajas en Ventas</b>              |            |               |                 |                 |                 |                 |
| Rebaja                                | % ventas   | 5,0%          | 5,0%            | 5,0%            | 5,0%            | 5,0%            |
| Pronto pago                           | \$         | 46.229.535    | 51.433.612      | 57.753.016      | 65.438.156      | 74.840.786      |

*Fuente: esta investigación*

## 8.5 COSTO DE MATERIA PRIMA, COSTO DE MANO DE OBRA, COSTOS INDIRECTOS

De igual manera que el caso anterior, para el estimado del costo de la materia prima, mano de obra y costos indirectos se proyectó en base a la inflación del cual fue del 3,97% por cada presentación de producto.

**Tabla 37. Costo de materia prima, costo de mano de obra, costos indirectos**

| <b>Costos Unitarios Materia Prima</b>            |            | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Costo Materia Prima Café molido y tostado 50 Gr  | \$ / unid. | 450         | 468         | 486         | 506         | 526         |
| Costo Materia Prima Café molido y tostado 250 Gr | \$ / unid. | 2.250       | 2.339       | 2.432       | 2.529       | 2.629       |
| Costo Materia Prima Café molido y tostado 170 Gr | \$ / unid. | 1.530       | 1.591       | 1.654       | 1.720       | 1.788       |
| Costo Materia Prima Café molido y tostado 500 Gr | \$ / unid. | 4.500       | 4.679       | 4.864       | 5.058       | 5.258       |
| <b>Costo Materia Prima Producto 5</b>            | \$ / unid. | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>             |            |             |             |             |             |             |
| Costo Mano de Obra Café molido y tostado 50 Gr   | \$ / unid. | 178         | 185         | 192         | 199         | 207         |
| Costo Mano de Obra Café molido y tostado 250 Gr  | \$ / unid. | 355         | 369         | 384         | 399         | 415         |
| Costo Mano de Obra Café molido y tostado 170 Gr  | \$ / unid. | 426         | 443         | 460         | 479         | 498         |
| Costo Mano de Obra Café molido y tostado 500 Gr  | \$ / unid. | 710         | 738         | 767         | 798         | 830         |
| <b>Costos Variables Unitarios</b>                |            |             |             |             |             |             |
| <b>Materia Prima (Costo Promedio)</b>            | \$ / unid. | 1.047,9     | 1.089,6     | 1.132,4     | 1.178,0     | 1.224,6     |
| <b>Mano de Obra (Costo Promedio)</b>             | \$ / unid. | 252,7       | 262,7       | 272,9       | 283,3       | 294,7       |
| <b>Materia Prima y M.O.</b>                      | \$ / unid. | 1.300,7     | 1.352,3     | 1.405,4     | 1.461,4     | 1.519,3     |
| <b>Otros Costos de Fabricación</b>               |            |             |             |             |             |             |
| <b>Otros Costos de Fabricación</b>               | \$         | 102.281.568 | 106.342.146 | 110.563.929 | 114.953.317 | 119.516.964 |
| <b>Costos Producción Inventariables</b>          |            |             |             |             |             |             |
| <b>Materia Prima</b>                             | \$         | 426.014.820 | 473.961.394 | 532.002.322 | 603.227.535 | 689.787.149 |
| <b>Mano de Obra</b>                              | \$         | 102.744.744 | 114.272.298 | 128.206.228 | 145.084.653 | 165.993.313 |
| <b>Materia Prima y M.O.</b>                      | \$         | 528.759.564 | 588.233.692 | 660.208.550 | 748.312.188 | 855.780.462 |
| <b>Depreciación</b>                              | \$         | 9.198.282   | 9.384.087   | 9.656.226   | 10.137.106  | 10.899.416  |
| <b>Total</b>                                     | \$         | 537.957.846 | 597.617.779 | 669.864.776 | 758.449.294 | 866.679.878 |
| <b>Margen Bruto</b>                              | \$         | 41,82%      | 41,90%      | 42,01%      | 42,05%      | 42,10%      |

Fuente: esta investigación

## 8.6 GASTOS OPERACIONALES

Los gastos operacionales son los costos directos en los cuales incurre una empresa, que para este caso se calcularon anuales a una inflación promedio del 3,97.

**Tabla 38. Gastos operacionales**

| <b>Gastos Operacionales</b> |    | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|-----------------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gastos de Ventas            | \$ | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Gastos Administración       | \$ | 110.226.838 | 110.444.043 | 114.828.672 | 119.387.370 | 124.127.049 |
| <b>Total Gastos</b>         | \$ | 110.226.838 | 110.444.043 | 114.828.672 | 119.387.370 | 124.127.049 |

*Fuente: esta investigación*

## 8.7 CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Para tal efecto se estimaron las siguientes consideraciones.

- Una rotación de cartera de 30 días calendario, no superior a \$ 10.000.000, con una provisión del 5%.
- Una rotación de inventarios de 15 días calendario, con un Inventario de producto final por valor de \$ 10.000.000, un inventario en proceso de rotación de \$ 5.000.000 y un inventario de materia prima de \$ 20.000.000.
- Anticipo y otras cuentas por cobrar por valor de \$ 5.000.000.
- Gastos anticipados por valor de \$ 6.943.200 el cual se proyectó en base a la inflación.
- Cuentas por pagar, se estima que se tendrá crédito con proveedores a 30 días calendario, estimándose un monto de \$ 30.000.000

**Tabla 39. Capital de trabajo**

| <b>Capital de Trabajo</b>                          |              | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cuentas por cobrar</b>                          |              |             |             |             |             |             |             |
| <b>Rotación Cartera Clientes</b>                   | días         |             | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          |
| <b>Cartera Clientes</b>                            | \$           | 10.000.000  | 77.049.225  | 85.722.687  | 96.255.027  | 109.063.593 | 124.734.643 |
| <b>Cartera Clientes (Var.)</b>                     | \$           |             | -67.049.225 | -8.673.462  | -10.532.340 | -12.808.566 | -15.671.050 |
| <b>Provisión Cuentas por Cobrar</b>                | %            |             | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |
| <b>Provisión Cuentas por Cobrar</b>                | \$           |             | 3.852.461   | 4.286.134   | 4.812.751   | 5.453.180   | 6.236.732   |
| <b>Provisión Período</b>                           | \$           |             | 3.852.461   | 433.673     | 526.617     | 640.428     | 783.553     |
| <b>Inventarios</b>                                 |              |             |             |             |             |             |             |
| <b>Invent. Prod. Final Rotación</b>                | días costo   |             | 15          | 15          | 15          | 15          | 15          |
| <b>Invent. Prod. Final</b>                         | \$           | 10.000.000  | 22.414.910  | 24.900.741  | 27.911.032  | 31.602.054  | 36.111.662  |
| <b>Invent. Prod. Final Variación</b>               | \$           |             | -12.414.910 | -2.485.831  | -3.010.292  | -3.691.022  | -4.509.608  |
| <b>Invent. Prod. en Proceso Rotación</b>           | días         |             | 7           | 7           | 7           | 7           | 7           |
| <b>Invent. Prod. Proceso</b>                       | \$           | 5.000.000   | 10.460.291  | 11.620.346  | 13.025.148  | 14.747.625  | 16.852.109  |
| <b>Invent. Prod. Proceso Variación</b>             | \$           |             | -5.460.291  | -1.160.054  | -1.404.803  | -1.722.477  | -2.104.484  |
| <b>Invent. Materia Prima Rotación</b>              | días compras |             | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| <b>Invent. Materia Prima</b>                       | \$           | 20.000.000  | 9.466.996   | 10.532.475  | 11.822.274  | 13.405.056  | 15.328.603  |
| <b>Invent. Materia Prima Variación</b>             | \$           |             | 10.533.004  | -1.065.479  | -1.289.798  | -1.582.783  | -1.923.547  |
| <b>Total Inventario</b>                            | \$           |             | 42.342.198  | 47.053.562  | 52.758.455  | 59.754.735  | 68.292.374  |
| <b>Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar</b>        |              |             |             |             |             |             |             |
| <b>Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar</b>        | \$           | 5.000.000   | 5.000.000   | 5.000.000   | 5.000.000   | 5.000.000   | 5.000.000   |
| <b>Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar (Var.)</b> | \$           |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Gastos Anticipados</b>                          |              |             |             |             |             |             |             |
| <b>Gastos Anticipados</b>                          | \$           | 6.493.200   | 6.750.980   | 7.018.993   | 7.297.648   | 7.587.365   | 7.888.583   |
| <b>Acreedores Gastos Anticipados (Var.)</b>        | \$           |             | -257.780    | -268.013    | -278.655    | -289.717    | -301.218    |
| <b>Cuentas por Pagar</b>                           |              |             |             |             |             |             |             |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>               | días         |             | 30          | 30          | 30          | 30          | 30          |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>               | \$           | 30.000.000  | 44.063.297  | 49.019.474  | 55.017.379  | 62.359.349  | 71.315.039  |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)</b>        | \$           |             | 14.063.297  | 4.956.177   | 5.997.905   | 7.341.970   | 8.955.690   |
| <b>Acreedores Varios</b>                           | \$           |             | 5.562.000   | 5.005.800   | 4.499.600   | 3.893.400   | 3.337.200   |
| <b>Acreedores Varios (Var.)</b>                    | \$           |             | 5.562.000   | -556.200    | -506.200    | -606.200    | -556.200    |
| <b>Otros Pasivos</b>                               | \$           |             | 8.650.990   | 8.824.010   | 9.000.490   | 9.180.500   | 9.364.110   |

Fuente: esta investigación

## 8.8 ACTIVOS INICIALES

En esta tabla se puede evidenciar el cálculo de la depreciación y el ajuste realizado, para ello se tuvo en cuenta la vida útil en año de las siguientes inversiones:

- ✓ Construcciones y Edificaciones 20 años
- ✓ Maquinaria y Equipo de Operación 10 años
- ✓ Muebles y Enseres 5 años
- ✓ Equipo de Transporte 10 años
- ✓ Equipo de Oficina 5 años

**Tabla 40. Activos iniciales**

| <b>Activos iniciales</b>          |    | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|-----------------------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Terrenos</b>                   |    |             |             |             |             |             |             |
| Valor Ajustado                    | \$ | 15.000.000  | 15.366.000  | 15.676.393  | 16.131.009  | 16.934.333  | 18.207.795  |
| Ajuste por inflación              | \$ |             | 366.000     | 310.393     | 454.615     | 803.324     | 1.273.462   |
| <b>Construcciones y Edificios</b> |    |             |             |             |             |             |             |
| Valor Ajustado                    | \$ | 70.102.592  | 71.813.095  | 73.263.720  | 75.388.368  | 79.142.708  | 85.094.240  |
| Ajuste por inflación              | \$ |             | 1.710.503   | 1.450.625   | 2.124.648   | 3.754.341   | 5.951.532   |
| Depreciación Período              | \$ |             | 3.590.655   | 3.663.186   | 3.769.418   | 3.957.135   | 4.254.712   |
| Axi Depreciación acumulada        | \$ |             | 0           | 72.531      | 212.465     | 563.151     | 1.190.306   |
| Depreciación acumulada            | \$ |             | 3.590.655   | 7.326.372   | 11.308.255  | 15.828.542  | 21.273.560  |
| Valor neto                        | \$ |             | 68.222.440  | 65.937.348  | 64.080.112  | 63.314.167  | 63.820.680  |
| <b>Maquinaria y Equipo</b>        |    |             |             |             |             |             |             |
| Valor Ajustado                    | \$ | 8.026.600   | 8.222.449   | 8.388.543   | 8.631.810   | 9.061.674   | 9.743.112   |
| Ajuste por inflación              | \$ |             | 195.849     | 166.093     | 243.268     | 429.864     | 681.438     |
| Depreciación Período              | \$ |             | 822.245     | 838.854     | 863.181     | 906.167     | 974.311     |
| Axi Depreciación acumulada        | \$ |             | 0           | 16.609      | 48.654      | 128.959     | 272.575     |
| Depreciación acum.                | \$ |             | 822.245     | 1.677.709   | 2.589.543   | 3.624.670   | 4.871.556   |

|   |    |            |            |            |            |            |            |
|---|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Valor neto                                  | \$ |            | 7.400.204  | 6.710.834  | 6.042.267  | 5.437.005  | 4.871.556  |
| <b>Muebles y Enseres</b>                    |    |            |            |            |            |            |            |
| Valor Ajustado                              | \$ | 1.699.200  | 1.740.660  | 1.775.822  | 1.827.321  | 1.918.321  | 2.062.579  |
| Ajuste por inflación                        | \$ |            | 41.460     | 35.161     | 51.499     | 91.001     | 144.258    |
| Depreciación Período                        | \$ |            | 348.132    | 355.164    | 365.464    | 383.664    | 412.516    |
| Ajuste por inflación Depreciación acumulada | \$ |            | 0          | 7.032      | 20.600     | 54.600     | 115.406    |
| Depreciación acum.                          | \$ |            | 348.132    | 710.329    | 1.096.392  | 1.534.657  | 2.062.579  |
| Valor neto                                  | \$ |            | 1.392.528  | 1.065.493  | 730.928    | 383.664    | 0          |
| <b>Equipo de Transporte</b>                 |    |            |            |            |            |            |            |
| Valor Ajustado                              | \$ | 30.100.000 | 30.834.440 | 31.457.296 | 32.369.557 | 33.981.561 | 36.536.975 |
| Ajuste por inflación                        | \$ |            | 734.440    | 622.856    | 912.262    | 1.612.004  | 2.555.413  |
| Depreciación Período                        | \$ |            | 3.083.444  | 3.145.730  | 3.236.956  | 3.398.156  | 3.653.697  |
| Ajuste por inflación Depreciación acumulada | \$ |            | 0          | 62.286     | 182.452    | 483.601    | 1.022.165  |
| Depreciación acum.                          | \$ |            | 3.083.444  | 6.291.459  | 9.710.867  | 13.592.624 | 18.268.487 |
| Valor neto                                  | \$ |            | 27.750.996 | 25.165.837 | 22.658.690 | 20.388.937 | 18.268.487 |
| <b>Equipo de Oficina</b>                    |    |            |            |            |            |            |            |
| Valor Ajustado                              | \$ | 6.607.800  | 6.769.030  | 6.905.765  | 7.106.032  | 7.459.912  | 8.020.898  |
| Ajuste por inflación                        | \$ |            | 161.230    | 136.734    | 200.267    | 353.880    | 560.985    |
| Depreciación Período                        | \$ |            | 1.353.806  | 1.381.153  | 1.421.206  | 1.491.982  | 1.604.180  |
| Ajuste por inflación Depreciación acumulada | \$ |            | 0          | 27.347     | 80.107     | 212.328    | 448.788    |
| Depreciación acum.                          | \$ |            | 1.353.806  | 2.762.306  | 4.263.619  | 5.967.930  | 8.020.898  |
| Valor neto                                  | \$ |            | 5.415.224  | 4.143.459  | 2.842.413  | 1.491.982  | 0          |

Fuente: esta investigación

## 8.9 PATRIMONIO

Para determinar cuánto le corresponde a cada socio después del ejercicio contable, es necesario deducir impuestos y la obligación financiera a la cual se incurrirá para él financiamiento del proyecto.

|  |    | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        |
|--|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Renta Patrimonio</b>                          | \$ | 0           | 70.839.757  | 157.377.969 | 266.789.674 | 406.664.496 | 587.296.086 |
| <b>Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido</b> | %  |             | 6,00%       | 6,00%       | 6,00%       | 6,00%       | 6,00%       |
| <b>Renta Presuntiva</b>                          | \$ |             | 0           | 4.250.385   | 9.442.678   | 16.007.380  | 24.399.870  |
| <b>Renta Líquida</b>                             | \$ |             | 115.186.597 | 152.231.200 | 190.121.961 | 234.465.266 | 286.190.138 |
| <b>Renta Presuntiva</b>                          | %  |             | 38,50%      | 38,50%      | 38,50%      | 38,50%      | 38,50%      |
| <b>Impuesto Renta</b>                            | \$ |             | 44.346.840  | 58.609.012  | 73.196.955  | 90.269.127  | 110.183.203 |
| <b>Impuestos por Pagar</b>                       | \$ |             | 44.346.840  | 58.609.012  | 73.196.955  | 90.269.127  | 110.183.203 |
| <b>Pago de Impuesto Renta</b>                    | \$ |             | 0           | 44.346.840  | 58.609.012  | 73.196.955  | 90.269.127  |
| <b>Estructura de Capital</b>                     |    |             |             |             |             |             |             |
| <b>Capital Socios</b>                            | \$ | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Capital Adicional Socios</b>                  | \$ |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Obligaciones Fondo Emprender</b>              | \$ | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 | 140.000.000 |
| <b>Obligaciones Financieras</b>                  | \$ | 60.000.000  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Patrimonio</b>                                |    |             |             |             |             |             |             |
| <b>Capital Social</b>                            | \$ | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Reserva Legal Período</b>                     | \$ |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Reserva Legal Acumulada</b>                   | \$ |             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Utilidades Retenidas</b>                      | \$ |             | 0           | 63.755.781  | 148.015.750 | 253.248.256 | 383.024.780 |
| <b>Utilidades del Ejercicio</b>                  | \$ |             | 70.839.757  | 93.622.188  | 116.925.006 | 144.196.138 | 176.006.935 |

|  |    |   |   |            |             |             |             |
|--|----|---|---|------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Base Revalorización</b>                 | \$ | 0 | 0 | 63.755.781 | 148.015.750 | 253.248.256 | 383.024.780 |
| <b>Revalorización patrimonio período</b>   | \$ |   | 0 | 0          | 1.848.918   | 7.371.184   | 19.044.269  |
| <b>Revalorización patrimonio acumulado</b> | \$ |   | 0 | 0          | 1.848.918   | 9.220.102   | 28.264.371  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                    | \$ |   |   |            |             |             |             |
| <b>Dividendos</b>                          |    |   |   |            |             |             |             |
| <b>Utilidades Repartibles</b>              | \$ |   | - | 70.839.757 | 157.377.969 | 264.940.756 | 397.444.394 |
| <b>Dividendos</b>                          | %  |   |   | 10%        | 10%         | 10%         | 10%         |
| <b>Dividendos</b>                          | \$ |   | - | 7.083.976  | 9.362.219   | 11.692.501  | 14.419.614  |

*Fuente: esta investigación*



## **8.10 BALANCE GENERAL**

Como se puede observar el balance general es un resumen financiero contable que refleja la situación actual de la empresa tanto de lo que tiene, lo que debe y lo que realmente le pertenece a cada socio.

Para la realización de dicho informe se tuvo en cuenta los activos que a su vez se dividen en activos corrientes tales como efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, gastos anticipados, terrenos, y activos fijos: Construcciones y edificaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina. También se tuvo en cuenta los pasivos, que como los activos se dividen en corrientes y no corrientes, y sus cuentas más representativas son: Cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar, acreedores varios entre otros.

Finalmente se tiene el patrimonio que condensa las utilidades esperadas por parte de los inversionista, y el cual corresponde a la suma de los activos + los pasivos. En este orden de ideas se puede apreciar como la empresa a largo plazo aumentaría considerablemente sus activos corrientes dándole solvencia, mientras que sus activos fijos van disminuyendo su valor por la depreciación de los mismos

En cuanto a los pasivos también se tienen incrementos considerando el crecimiento de la empresa.

Por otra parte se observa como los dividendos que le corresponden a los socios va creciendo lentamente a medida que se desarrollan las actividades de la asociación, visualizándose un negocio prospero a largo plazo.

**Tabla 41. Balance general**

|                                       | <b>2017</b>       | <b>2018</b>        | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Activo Corriente                      |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Efectivo                              | 41.269.248        | 117.852.985        | 207.303.860        | 318.755.566        | 460.331.052        | 640.892.362        |
| Cuentas X Cobrar                      | 10.000.000        | 77.049.225         | 85.722.687         | 96.255.027         | 109.063.593        | 124.734.643        |
| Provisión Cuentas por Cobrar          |                   | -3.852.461         | -4.286.134         | -4.812.751         | -5.453.180         | -6.236.732         |
| Inventarios Materias Primas e Insumos | 20.000.000        | 9.466.996          | 10.532.475         | 11.822.274         | 13.405.056         | 15.328.603         |
| Inventarios de Producto en Proceso    | 5.000.000         | 10.460.291         | 11.620.346         | 13.025.148         | 14.747.625         | 16.852.109         |
| Inventarios Producto Terminado        | 10.000.000        | 22.414.910         | 24.900.741         | 27.911.032         | 31.602.054         | 36.111.662         |
| Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar  | 5.000.000         | 5.000.000          | 5.000.000          | 5.000.000          | 5.000.000          | 5.000.000          |
| Gastos Anticipados                    | 6.493.200         | 13.567.338         | 21.002.175         | 29.120.518         | 38.535.935         | 49.915.642         |
| Amortización Acumulada                | -1.298.640        | -4.043.794         | -8.325.914         | -14.391.469        | -22.815.351        | -32.937.836        |
| Gastos Anticipados Neto               | 5.194.560         | 9.523.544          | 12.676.261         | 14.729.049         | 15.720.584         | 16.977.806         |
| <b>Total Activo Corriente:</b>        | <b>96.463.808</b> | <b>247.915.490</b> | <b>353.470.235</b> | <b>482.685.345</b> | <b>644.416.784</b> | <b>849.660.452</b> |
| Terrenos                              | 15.000.000        | 15.366.000         | 15.676.393         | 16.131.009         | 16.934.333         | 18.207.795         |
| Construcciones y Edificios            | 70.102.592        | 71.813.095         | 73.263.720         | 75.388.368         | 79.142.708         | 85.094.240         |
| Depreciación Acumulada Planta         |                   | -3.590.655         | -7.326.372         | -11.308.255        | -15.828.542        | -21.273.560        |
| Construcciones y Edificios Neto       | 70.102.592        | 68.222.440         | 65.937.348         | 64.080.112         | 63.314.167         | 63.820.680         |
| Maquinaria y Equipo de Operación      | 8.026.600         | 8.222.449          | 8.388.543          | 8.631.810          | 9.061.674          | 9.743.112          |
| Depreciación Acumulada                |                   | -822.245           | -1.677.709         | -2.589.543         | -3.624.670         | -4.871.556         |
| Maquinaria y Equipo de Operación Neto | 8.026.600         | 7.400.204          | 6.710.834          | 6.042.267          | 5.437.005          | 4.871.556          |
| Muebles y Enseres                     | 1.699.200         | 1.740.660          | 1.775.822          | 1.827.321          | 1.918.321          | 2.062.579          |
| Depreciación Acumulada                |                   | -348.132           | -710.329           | -1.096.392         | -1.534.657         | -2.062.579         |
| Muebles y Enseres Neto                | 1.699.200         | 1.392.528          | 1.065.493          | 730.928            | 383.664            | 0                  |
| Equipo de Transporte                  | 30.100.000        | 30.834.440         | 31.457.296         | 32.369.557         | 33.981.561         | 36.536.975         |
| Depreciación Acumulada                |                   | -3.083.444         | -6.291.459         | -9.710.867         | -13.592.624        | -18.268.487        |

|  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Equipo de Transporte Neto                | 30.100.000         | 27.750.996         | 25.165.837         | 22.658.690         | 20.388.937         | 18.268.487         |
| Equipo de Oficina                        | 6.607.800          | 6.769.030          | 6.905.765          | 7.106.032          | 7.459.912          | 8.020.898          |
| Depreciación Acumulada                   |                    | -1.353.806         | -2.762.306         | -4.263.619         | -5.967.930         | -8.020.898         |
| Equipo de Oficina Neto                   | 6.607.800          | 5.415.224          | 4.143.459          | 2.842.413          | 1.491.982          | 0                  |
| Semovientes pie de cria                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Agotamiento Acumulada                    |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Semovientes pie de cria                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Cultivos Permanentes                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Agotamiento Acumulada                    |                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Cultivos Permanentes                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Total Activos Fijos:</b>              | <b>131.536.192</b> | <b>125.547.393</b> | <b>118.699.363</b> | <b>112.485.419</b> | <b>107.950.088</b> | <b>105.168.518</b> |
| <b>Total Otros Activos Fijos</b>         | <b>2.000.000</b>   | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>230.000.000</b> | <b>373.462.884</b> | <b>472.169.599</b> | <b>595.170.764</b> | <b>752.366.872</b> | <b>954.828.970</b> |
| Pasivo                                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Cuentas X Pagar Proveedores              | 30.000.000         | 44.063.297         | 49.019.474         | 55.017.379         | 62.359.349         | 71.315.039         |
| Impuestos X Pagar                        | 0                  | 44.346.840         | 58.609.012         | 73.196.955         | 90.269.127         | 110.183.203        |
| Acreedores Varios                        |                    | 5.562.000          | 5.005.800          | 4.499.600          | 3.893.400          | 3.337.200          |
| Obligaciones Financieras                 | 60.000.000         | 60.000.000         | 53.333.333         | 46.666.667         | 40.000.000         | 33.333.333         |
| Otros pasivos a LP                       |                    | 8.650.990          | 8.824.010          | 9.000.490          | 9.180.500          | 9.364.110          |
| Obligación Fondo Emprender (Contingente) | 140.000.000        | 140.000.000        | 140.000.000        | 140.000.000        | 140.000.000        | 140.000.000        |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                      | <b>230.000.000</b> | <b>302.623.127</b> | <b>314.791.629</b> | <b>328.381.091</b> | <b>345.702.376</b> | <b>367.532.885</b> |
| Patrimonio                               |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Capital Social                           | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Reserva Legal Acumulada                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| Utilidades Retenidas                     | 0                  | 0                  | 63.755.781         | 148.015.750        | 253.248.256        | 383.024.780        |
| Utilidades del Ejercicio                 | 0                  | 70.839.757         | 93.622.188         | 116.925.006        | 144.196.138        | 176.006.935        |
| Revalorización patrimonio                | 0                  | 0                  | 0                  | 1.848.918          | 9.220.102          | 28.264.371         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  | <b>0</b>           | <b>70.839.757</b>  | <b>157.377.969</b> | <b>266.789.674</b> | <b>406.664.496</b> | <b>587.296.086</b> |
| <b>TOTAL PAS + PAT</b>                   | <b>230.000.000</b> | <b>373.462.884</b> | <b>472.169.599</b> | <b>595.170.764</b> | <b>752.366.872</b> | <b>954.828.970</b> |

Fuente: esta investigación

## **8.11 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

El Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados, es un informe financiero que da muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener.

Para este ejercicio se proyecta el valor de las ventas para los próximos 5 años, restándole las devoluciones y rebajas en las ventas, los costos tanto directos como indirectos y la depreciación da como resultado la utilidad bruta.

Posteriormente se le restan los gastos tanto directos como indirectos por el ejercicio de la empresa y se suman otros ingresos, dando como resultado la utilidad antes de impuestos.

Finalmente se le resta el impuesto de renta del 35% dando así una utilidad neta, cuyo monto para el primer año es Utilidad Neta Final \$ 70.839.757, siendo este un valor muy favorable para los intereses de los socios.

**Tabla 42. Estado de resultados**

|   | <b>2017</b>        | <b>2018</b>        | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>             |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Ventas</b>                           | 924.590.700        | 1.028.672.245      | 1.155.060.323      | 1.308.763.115      | 1.496.815.715      |
| <b>Devoluciones y rebajas en ventas</b> | 46.229.535         | 51.433.612         | 57.753.016         | 65.438.156         | 74.840.786         |
| <b>Materia Prima, Mano de Obra</b>      | 528.759.564        | 588.233.692        | 660.208.550        | 748.312.188        | 855.780.462        |
| <b>Depreciación</b>                     | 9.198.282          | 9.384.087          | 9.656.226          | 10.137.106         | 10.899.416         |
| <b>Otros Costos</b>                     | 102.281.568        | 106.342.146        | 110.563.929        | 114.953.317        | 119.516.964        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                   | <b>238.121.751</b> | <b>273.278.708</b> | <b>316.878.602</b> | <b>369.922.349</b> | <b>435.778.087</b> |
| <b>Gasto de Ventas</b>                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Gastos de Administracion</b>         | 110.226.838        | 110.444.043        | 114.828.672        | 119.387.370        | 124.127.049        |
| <b>Provisiones</b>                      | 3.852.461          | 433.673            | 526.617            | 640.428            | 783.553            |
| <b>Amortización Gastos</b>              | 2.713.468          | 4.200.435          | 5.824.104          | 7.707.187          | 8.406.770          |
| <b>Utilidad Operativa</b>               | <b>121.328.984</b> | <b>158.200.557</b> | <b>195.699.210</b> | <b>242.187.363</b> | <b>302.460.715</b> |
| <b>Otros ingresos</b>                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Intereses</b>                        | 9.643.342          | 8.839.573          | 7.749.856          | 7.064.045          | 7.119.565          |
| <b>Otros ingresos y egresos</b>         | -9.643.342         | -8.839.573         | -7.749.856         | -7.064.045         | -7.119.565         |
| <b>Revalorización de Patrimonio</b>     | 0                  | 0                  | -1.848.918         | -7.371.184         | -19.044.269        |
| <b>Ajuste Activos no Monetarios</b>     | 3.532.641          | 3.137.707          | 4.807.253          | 8.872.467          | 14.658.212         |
| <b>Ajuste Depreciación Acumulada</b>    | 0                  | -185.805           | -544.277           | -1.442.640         | -3.049.241         |
| <b>Ajuste Amortización Acumulada</b>    | -31.687            | -81.685            | -241.452           | -716.695           | -1.715.714         |
| <b>Total Corrección Monetaria</b>       | 3.500.954          | 2.870.217          | 2.172.607          | -658.053           | -9.151.013         |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>      | <b>115.186.597</b> | <b>152.231.200</b> | <b>190.121.961</b> | <b>234.465.266</b> | <b>286.190.138</b> |
| <b>Impuestos (35%)</b>                  | 44.346.840         | 58.609.012         | 73.196.955         | 90.269.127         | 110.183.203        |
| <b>Utilidad Neta Final</b>              | <b>70.839.757</b>  | <b>93.622.188</b>  | <b>116.925.006</b> | <b>144.196.138</b> | <b>176.006.935</b> |

Fuente: esta investigación

## 8.12 FLUJO DE CAJA

Este informe refleja la entrada y salida de dinero en un tiempo determinado para la empresa, representando la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo.

Para el cálculo se tiene en cuenta en primer lugar los ingresos percibidos por la empresa durante los 5 años proyectados, a lo cual se le restan los impuestos que se deben pagar por el ejercicio contable, obteniéndose el Flujo Neto de Caja Operativo.

Acto seguido se suma la Variación de cuentas por cobrar, Inventario de materias primas, anticipos y otras cuentas por cobrar, otros activos cuentas por pagar a proveedores entre otros, dando como resultado el Flujo Neto de Caja de Inversión. Del mismo modo se suman las amortizaciones del pasivo a largo plazo, los intereses y dividendos pagados, para que den como resultado el Flujo Neto de Caja de Financiamiento.

Finalmente al Flujo Neto de Caja Operativo, se le resta la suma del Flujo Neto de Caja de Inversión y el Flujo neto de Caja de Financiamiento, dando como resultado el neto del periodo.

**Tabla 43. Flujo de caja**

|   | <b>2018</b>        | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>                              |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Utilidad Operacional</b>                                 | 121.328.984        | 158.200.557        | 195.699.210        | 242.187.363        | 302.460.715        |
| <b>Depreciaciones</b>                                       | 9.198.282          | 9.384.087          | 9.656.226          | 10.137.106         | 10.899.416         |
| <b>Amortización Gastos</b>                                  | 2.713.468          | 4.200.435          | 5.824.104          | 7.707.187          | 8.406.770          |
| <b>Provisiones</b>  | 3.852.461          | 433.673            | 526.617            | 640.428            | 783.553            |
| <b>Impuestos</b>  | 0                  | -44.346.840        | -58.609.012        | -73.196.955        | -90.269.127        |
| <b><u>Neto Flujo de Caja Operativo</u></b>                  | <b>137.093.195</b> | <b>127.871.912</b> | <b>153.097.144</b> | <b>187.475.129</b> | <b>232.281.327</b> |
| <b>Flujo de Caja Inversión</b>                              |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Variación Cuentas por Cobrar</b>                         | -67.049.225        | -8.673.462         | -10.532.340        | -12.808.566        | -15.671.050        |
| <b>Variación Inv. Materias Primas e insumos<sup>3</sup></b> | 10.533.004         | -1.065.479         | -1.289.798         | -1.582.783         | -1.923.547         |
| <b>Variación Inv. Prod. En Proceso</b>                      | -5.460.291         | -1.160.054         | -1.404.803         | -1.722.477         | -2.104.484         |
| <b>Variación Inv. Prod. Terminados</b>                      | -12.414.910        | -2.485.831         | -3.010.292         | -3.691.022         | -4.509.608         |
| <b>Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar</b>            | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Otros Activos</b>  | -6.750.980         | -7.018.993         | -7.297.648         | -7.587.365         | -7.888.583         |
| <b>Variación Cuentas por Pagar</b>                          | 14.063.297         | 4.956.177          | 5.997.905          | 7.341.970          | 8.955.690          |
| <b>Variación Acreedores Varios</b>                          | 5.562.000          | -556.200           | -506.200           | -606.200           | -556.200           |
| <b>Variación Otros Pasivos</b>                              | 8.650.990          | 173.020            | 176.480            | 180.010            | 183.610            |
| <b>Variación del Capital de Trabajo</b>                     | -52.866.116        | -15.830.822        | -17.866.695        | -20.476.432        | -23.514.172        |
| <b>Inversión en Terrenos</b>                                | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión en Construcciones</b>                          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión en Maquinaria y Equipo</b>                     | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión en Muebles</b>                                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión en Equipo de Transporte</b>                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |

|   |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Inversión en Equipos de Oficina</b>          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión Otros Activos</b>                  | 2.000.000          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Inversión Activos Fijos</b>                  | 2.000.000          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b><u>Neto Flujo de Caja Inversión</u></b>      | <b>-50.866.116</b> | <b>-15.830.822</b> | <b>-17.866.695</b> | <b>-20.476.432</b> | <b>-23.514.172</b> |
| <b>Flujo de Caja Financiamiento</b>             |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Desembolsos Pasivo Largo Plazo</b>           | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>Amortizaciones Pasivos Largo Plazo</b>       | 0                  | -6.666.667         | -6.666.667         | -6.666.667         | -6.666.667         |
| <b>Intereses Pagados</b>                        | -9.643.342         | -8.839.573         | -7.749.856         | -7.064.045         | -7.119.565         |
| <b>Dividendos Pagados</b>                       | 0                  | -7.083.976         | -9.362.219         | -11.692.501        | -14.419.614        |
| <b>Capital</b>                                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b><u>Neto Flujo de Caja Financiamiento</u></b> | <b>-9.643.342</b>  | <b>-22.590.216</b> | <b>-23.778.742</b> | <b>-25.423.212</b> | <b>-28.205.845</b> |
| <b>Neto Periodo</b>                             | <b>76.583.737</b>  | <b>89.450.874</b>  | <b>111.451.707</b> | <b>141.575.485</b> | <b>180.561.310</b> |
| <b>Saldo anterior</b>                           | <b>41.269.248</b>  | <b>117.852.985</b> | <b>207.303.860</b> | <b>318.755.566</b> | <b>460.331.052</b> |
| <b>Saldo siguiente</b>                          | <b>117.852.985</b> | <b>207.303.860</b> | <b>318.755.566</b> | <b>460.331.052</b> | <b>640.892.362</b> |

*Fuente: esta investigación*



### 8.13 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Como se puede observar en la siguiente tabla, se proyecta cada uno de los indicadores financieros para que el inversionista tenga criterios para poder decidir en el proyecto el cual es factible y favorable.

Se puede destacar una excelente liquidez que con el tiempo se va incrementando, una rentabilidad que al final de los 5 años será de un 11,8% algo muy favorable si se tiene en cuenta el mercado actual donde la rentabilidad no supera el 10%.

**Tabla 44. Indicadores financieros proyectados**

| Indicadores Financieros Proyectados | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Liquidez - Razón Corriente          | 2,64    | 3,14    | 3,64    | 4,12    | 4,60    |
| Prueba Acida                        | 2       | 3       | 3       | 4       | 4       |
| Rotación cartera (días),            | 30,00   | 30,00   | 30,00   | 30,00   | 30,00   |
| Rotación Inventarios (días)         | 16,5    | 16,5    | 16,4    | 16,4    | 16,4    |
| Rotación Proveedores (días)         | 29,3    | 29,3    | 29,3    | 29,3    | 29,3    |
| Nivel de Endeudamiento Total        | 81,0%   | 66,7%   | 55,2%   | 45,9%   | 38,5%   |
| Concentración Corto Plazo           | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Ebitda / Gastos Financieros         | 1421,6% | 1948,3% | 2731,7% | 3690,1% | 4530,5% |
| Ebitda / Servicio de Deuda          | 1421,6% | 1110,6% | 1468,5% | 1898,5% | 2339,7% |
| Rentabilidad Operacional            | 13,1%   | 15,4%   | 16,9%   | 18,5%   | 20,2%   |
| Rentabilidad Neta                   | 7,7%    | 9,1%    | 10,1%   | 11,0%   | 11,8%   |
| Rentabilidad Patrimonio             | 100,0%  | 59,5%   | 43,8%   | 35,5%   | 30,0%   |
| Rentabilidad del Activo             | 19,0%   | 19,8%   | 19,6%   | 19,2%   | 18,4%   |

*Fuente: esta investigación*

### 8.14 CRITERIOS DE DECISIÓN

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, los cuales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Para tomar las decisiones correctas el financista debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida. En este sentido los miembros de la asociación esperan una tasa mínima de rendimiento del 30%, para lo cual y después de desarrollar todo el análisis financiero da una Tasa Interna de Retorno del 37,69%, algo muy bueno si se tiene en cuenta en el mercado colombiano, en el cual la rentabilidad esperada no supera el 20%.

Si traemos la inversión a fecha actual se tendría un Valor Actual Neto de \$ 32.648.232, lo cual significa que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, ya que si se divide la inversión inicial \$ 200.000.000 entre 12 meses da \$ 16.666.667.

Por otro lado el Periodo de Recuperación de la Inversión es aproximadamente de 2 años, a lo que cualquier inversionista aspiraría en el mediano plazo..

**Tabla 45. Criterios de decisión**

| <b>Criterios de Decisión</b>   |            |
|--|------------|
| Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor  | 30%        |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)  | 37,69%     |
| VAN (Valor actual neto)  | 32.648.232 |
| PRI (Periodo de recuperación de la inversión)  | 1,76       |
| Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses                           | 6 mes      |
| Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT) | 100,00%    |
| Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 12 mes     |
| Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )                          | 24 mes     |

*Fuente: esta investigación*

## **9. EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL POR LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS**

En esta última sección de la investigación se identificara los impactos de tipo social y ambiental generados por las operaciones relacionadas con la puesta en marcha del plan de negocios.

### **9.1 EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL**

#### **9.1.1 Problemas identificados.**

No se producirá ningún impacto social negativo, puesto que no habrá desplazamiento de la población, ni tampoco se intervendrán zonas urbanas establecidas.

#### **9.1.2 Beneficios identificados.**

- **Generación de empleo.** Durante la etapa de construcción de la planta física se requerirá la contratación de mano de obra calificada y no calificada, esto representa que se generará empleo incluyendo a personas del mismo municipio de El Rosario.

En la etapa de operatividad de la empresa también se requerirá de la contratación de personal para las diferentes funciones que requieren desarrollar en el negocio, dando lugar a que más personas se vean beneficiadas a través del acceso a empleo.

- **Sustitución de cultivos ilícitos por cultivos tradicionales**

En el municipio de El Rosario y los territorios circundantes aún existe presencia de cultivos ilícitos pese a los programas de erradicación implementados por el Gobierno nacional, esta problemática históricamente ha generado efectos nocivos como la violencia y el desplazamiento, ante esta situación la proyección de una idea de negocios enfocada en aprovechar un tipo de cultivo tradicional como lo es el café y donde la región es fuerte, se constituye como una oportunidad para que muchas familias mediante el cultivo y la venta del café para su transformación, puedan generar ingresos de manera sostenible.

- **Desarrollo social de las comunidades**

Mediante la ejecución de proyectos productivos como este, es evidente que las comunidades involucradas deberán verse beneficiadas de los programas de

emprendimiento, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), agro industrialización, entre otros, desarrollados por entes públicos y privados. Estas iniciativas generarán mayor desarrollo en población y permitirán el avance de la pequeña industria.

## **9.2 EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL**

### **9.2.1 Recursos bióticos.**

En el área donde se planea desarrollar el proyecto, es un ecosistema intervenido y por lo tanto no hay vegetación nativa. En el marco del plan de Ordenamiento Urbano (POT), el sitio cumple con las medidas necesarias para realizar proyectos de esta naturaleza, ya que la alteración del componente biótico no genera impactos negativos.

### **9.2.2 Componente agua.**

El municipio de El Rosario cuenta con su propio acueducto, el agua utilizada para las operaciones productivas formuladas en el proyecto provendrá del mismo. El volumen del agua que diariamente se pretende almacenar para cubrir con las necesidades de la planta, es de 80 m<sup>3</sup>, teniendo en cuenta lo anterior no se aumentara la capacidad de captación de la fuente, y por ende el componente agua no genera un impacto perjudicial.

Las aguas residuales serán eliminadas mediante el sistema de alcantarillado.

### **9.2.3 Componente suelo.**

El componente suelo se verá afectado en su capa superficial ya que será necesario remover la capa vegetal y orgánica para efectos de excavaciones relacionadas con la construcción de la planta física de la empresa. La afectación del componente suelo tendrá como indicador los metros cúbicos de material removido.

Se acondicionará canecas de acuerdo al código de colores general para la disposición de residuos reciclables y no reciclables. Para los residuos reciclables la empresa propondrá programas para su reutilización y en cuanto a los no reciclables serán entregados a la empresa de aseo local.

En la etapa de la trilla del café pergamino resultan residuos sólidos provenientes del personal, de la materia prima, materia en proceso y los residuos de las diferentes áreas de la tostadora.

El cisco y el polvo son dos de los residuos resultantes de la trilla del café, al ser estos desechos orgánicos su descomposición se realiza de manera acelerada. El aprovechamiento que se puede sacar a estos residuos es que pueden ser utilizados como abono orgánico en la producción agrícola. Para minimizar el impacto negativo, se propone utilizarlos como abono orgánico del café, con la ayuda de la lombriz californiana (*Eisenia Foetida*).

#### **9.2.4 Componente aire.**

Se originarían efectos nocivos en el aire por las emisiones de polvo y emisión de material particulado en suspensión emitida a la atmosfera durante las etapas de trilla y de tosti3n. Sin duda, los efectos causados dentro del proceso productivo en el componente aire, son los m3s preocupantes para la organizaci3n puesto que podr3an ocasionar consecuencias en los seres vivos que rodean el 3rea cercana donde opera la f3brica y m3s a3n crear impactos desfavorables sobre la capa de ozono.

Para minimizar el impacto generado por las emisiones mencionadas, se propone un programa peri3dico de siembra de 3rboles en las zonas perimetrales en donde se ubique la f3brica esta propuesta no solo contribuir3 con el mejoramiento del medio ambiente sino que servir3 como una labor de responsabilidad social de la organizaci3n.

Por otro lado, seg3n el Art3culo 15 del Decreto 948 de 1995 sobre el Reglamento de protecci3n y control de la calidad del aire, el 3rea donde se proyecta construir la f3brica de producci3n corresponde a Sectores C. (Ruido Intermedio Restringido), zonas con usos permitidos industriales y comerciales, oficinas, uso institucional y otros usos relacionados. Esta situaci3n permite establecer que los niveles de presi3n sonora se clasifican como de bajo impacto negativo, debido a que la ubicaci3n estrat3gica de la planta no genera que los ruidos originados por la maquinaria y los propios procesos de transformaci3n del caf3 produzcan alteraciones sobre la poblaci3n.

## CONCLUSIONES

Actualmente la Asociación Luz de Esperanza Rosareña, cuenta una capacidad interna que se debe mejorar. Pese a que existe una gran ventaja propiciada por las iniciativas de asociatividad que impulsan al desarrollo comunitario a través de la puesta en marcha de actividades productivas, existen falencias a nivel organizacional y de comunicación; la idea de proyectar la asociación hacia una microempresa regional sostenible dependerá en gran medida en fortalecer las fuerzas internas mediante la comunicación adecuada, la capacitación y el liderazgo.

La organización y administración de los recursos humanos, materiales y económicos es menester para poder dar origen a una microempresa como la que se propone en este proyecto. El plan organizativo y técnico-operativo incluido en esta investigación, incluye una serie de pasos enfocados a dirigir un proceso lógico y coherente con el objeto social que se desarrolla.

Se logró identificar varios aspectos relevantes en cuanto al mercado de café en San Juan de Pasto, uno de ellos es la existencia de un gran número de competidores donde se destacan marcas de gran trayectoria. A nivel regional el número de competidores también es significativo y ha ido aumentando en los últimos años, siendo microempresas del norte de Nariño las que más aportan marcas de café que se comercializan en supermercados y autoservicios de Pasto.

El consumo de café en San Juan de Pasto es significativo, las personas optan por consumir este producto diariamente, además también importante señalar que cada vez existe una tendencia hacia el consumo de otras variedad de café como de tipo gourmet, descafeinado, granulado y cappuccino.

La viabilidad económica del proyecto depende básicamente de establecer una estrategia de comercialización adecuada, acompañada de tácticas de mercadeo que puedan hacer frente a la fuerte competencia que existe actualmente en el mercado. La recuperación de la inversión y la generación de utilidades, estará sujeta a obtener una participación importante en el mercado, a partir de la instauración de la planta física, la contratación del personal y la iniciación de las actividades productivas y de comercialización

Los impactos sociales no representaran desventajas, al contrario la generación de empleo desde la misma construcción de la planta física de la microempresa, hasta los eslabones productivos y de comercialización, sumado al aporte que se le realiza a la comunidad al “invitarla” al cultivo de café sustituyendo otro tipo de cultivos ilegales, hacen que el proyecto sea atractivo e incluyente.

En cuanto al ámbito ambiental, los impactos generados serán mínimos puesto que no se generan niveles de contaminación altos en todos los componentes. La idea es contrarrestar estos impactos mediante estrategias que permitan minimizar los efectos causados en algunas etapas del proceso productivo y así mitigar los deterioros causados al medio ambiente.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere que para la eventual realización del proyecto se ponga al frente personal con un alto nivel de liderazgo, que permita establecer lazos de comunicación entre los asociados y del mismo modo con entidades externas con las que se realicen alianzas y relaciones de cooperación.

La recolección de información del mercado, junto con las estrategias promoción y una campaña de publicidad y comunicación acertadas, son factores claves para poder ingresar al mercado de San Juan de Pasto, puesto que la gran variedad de marcas y alta exigencia de los consumidores que cada vez se ve más marcada, se traducen en un reto para toda empresa dedicada a la producción de café.

La inversión inicial para el montaje de la fábrica de producción es elevada, por tanto se recomienda seguir gestionando recursos a través de entidades públicas y privadas que optan por apoyar proyectos productivos viables con impacto social en las comunidades menos favorecidas. Para ello, se debe estar constantemente informado sobre las convocatorias que se presenten y los requisitos que se solicitan para poder participar y aspirar a conseguir los recursos económicos destinados a la inversión del proyecto.

Se debe aprovechar al máximo las condiciones que hacen del municipio de El Rosario un productor de café distinguido, por tanto se aconseja que a futuro se plantee la producción de diferentes variedades de café destinadas a satisfacer a distintos segmentos de consumidores e incluso optar por la incursión a mercados internacionales como ya lo realizan otros municipios del departamento con este mismo producto.



## BIBLIOGRAFÍA

BENASSINI, Marcela. Introducción a la investigación de mercados. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., 2009. 288 p.

BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Bogotá D.C.: Prentice Hall, 2010. 305 p.

CASTILLO, Edgar; QUESADA, Carlos. Manual de capacitación para emprendimientos rurales. San José, Costa Rica: Edisa S.A., 2001, 122 p.

DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño - ICER 2015. DANE, Banco de la Republica, 104 p.

FERNÁNDEZ, Alfredo. Metodología para elaborar Planes de Negocio. España: EOI, 2012, 37 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., 1985. 779 p.

LONGENECKER, Justin. et al. Administración de pequeñas empresas. México: Ediciones OVA, 2012, 767 p.

PINSON, Linda. Anatomía de un plan de negocios. Chicago: Printed Edition, 2003, 269 p.

SIERRA RESTREPO, Ana María. Actitudes y hábitos de consumo del café en Colombia: Tradición y Bienestar, Programa de promoción de consumo del café en Colombia. 2006, 180 p..

## NETGRAFÍA

Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: tradición y bienestar. [en línea] <  
<http://www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/viewFile/157/151> >  
[citado en febrero 22 de 2017]

BOLETÍN ESTADÍSTICO - CONTEXTO SECTORIAL PASTO – NARIÑO. [en línea] <  
[https://www.google.com.co/?gfe\\_rd=cr&ei=al\\_6V-j3CeGw8wf79IC4DQ#q=numero+de+hogares+pasto+2016](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=al_6V-j3CeGw8wf79IC4DQ#q=numero+de+hogares+pasto+2016) > [citado en octubre 20 de 2016]

Burocracia, la peor traba para los emprendedores en Colombia. [en línea] <  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/obstaculos-para-el-emprendimiento-en-colombia/16731230> > [citado en febrero 20 de 2017]

Colombia, octava en consumo de café. [en línea] <  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-octava-consumo-de-cafe-articulo-370588> > [citado en abril 15 de 2017]

Consumo de café en Colombia ha crecido un 30 % [en línea] <  
<http://www.vanguardia.com/colombia/343675-consumo-de-cafe-en-colombia-ha-crecido-un-30> > [citado en febrero 21 de 2017]

EL CAFÉ DE NARIÑO [en línea] <  
[http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el\\_cafe\\_de\\_narino/](http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_cafe_de_narino/) > [citado en febrero 18 de 2017]

EL ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIOS [en línea] <  
<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/06/23/el-estudio-financiero-del-plan-de-negocios/> > [citado en octubre 18 de 2016]

El Rosario [en línea] <  
[http://nariño.gov.co/2008-2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=802:el-rosario&catid=106&Itemid=375](http://nariño.gov.co/2008-2011/index.php?option=com_content&view=article&id=802:el-rosario&catid=106&Itemid=375) > [citado en febrero 18 de 2017]

Este es el texto completo de la reforma tributaria. [en línea] <  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-texto-completo-de-reforma-tributaria-articulo-661242> > [citado en febrero 20 de 2017]

ESTUDIO TÉCNICO. [en línea] <  
<http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20tecnico.htm> > [citado en octubre 17 de 2016]

IPC de Colombia [en línea] < <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia> > [citado en febrero 19 de 2017]

LA HISTORIA DEL CAFÉ. La llegada del café a Colombia y a Nariño [en línea] < <https://sites.google.com/site/lahistoriadelfe/la-llegada-del-cafe-a-colombia-y-a-nari> > [citado en octubre 15 de 2016]

Ley 1819 de 2016. [en línea] < [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP\\_MHCP\\_WCC-059074%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-059074%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased) > [citado en febrero 20 de 2017]

MACHADO, Absalón. El café en Colombia a principios del siglo XX. [en línea] < [http://www.bdigital.unal.edu.co/795/6/266\\_-\\_5\\_Capi\\_4.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/795/6/266_-_5_Capi_4.pdf) > [citado en octubre 15 de 2016]

MinHacienda anunció descenso de las tasas de interés por menor inflación. Colombia [en línea] < <http://www.dinero.com/economia/articulo/minhacienda-espera-menores-tasas-de-interes-por-la-inflacion/240650> > [citado en febrero 19 de 2017]

MORENO, Cesar. Notas de clase año 2012. Cátedra: Planificación y Administración. [en línea] < <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf> > [citado en octubre 16 de 2016]

MUNDO DEL CAFÉ. El Café ha conquistado el mundo [en línea] < <https://www.mundodelcafe.com/historia.htm> > [citado en octubre 15 de 2016]

¿Por qué es diferente? [en línea] < [http://narino.cafedecolombia.com/narino/el\\_cafe\\_de\\_narino/por\\_que\\_es\\_diferente/](http://narino.cafedecolombia.com/narino/el_cafe_de_narino/por_que_es_diferente/) > [citado en febrero 18 de 2017]

Proyecto apoyo a alianzas productivas – PAAP. [en línea] < <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx> > [citado en febrero 21 de 2017]

Reforma Tributaria impactará negativamente el sector cafetero, según Asoexport. [en línea] < <http://www.asoexport.org/Reforma-Tributaria-impactara-negativamente-el-sector-cafetero-segun-Asoexport> > [citado en febrero 20 de 2017]

TAREA DE ESTUDIO ADMINISTRATIVO. [en línea] <  
<https://es.scribd.com/document/80052350/Tarea-de-Estudio-Administrativo> >  
[citado en octubre 17 de 2016]

VALENZUELA, Claudia, et al. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA  
HACIA EL FUTURO. [en línea] <  
[http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-  
diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf) > [citado en octubre 16 de 2016]

# **ANEXOS**

**Anexo A. Formato de entrevista No. 1**



Universidad de Nariño  
TANTUM POSSUMUS QUANTUM SCIMUS



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENTREVISTA CON MÓNICA DEL CARMEN LEÓN  
REPRESENTANTE LEGAL ASLUZERO  
Municipio de El Rosario, Octubre 8 de 2016.**

**Objetivo:** Recolectar información preliminar relacionada con la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO, con el fin de estructurar definir el problema de investigación y el anteproyecto de grado titulado: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN LUZ DE ESPERANZA ROSAREÑA “ASLUZERO”, DEL MUNICIPIO DEL ROSARIO NARIÑO, DEDICADA AL PROCESAMIENTO DE CAFÉ, PARA EL AÑO 2017.

1. ¿Cuál es el objeto social de la organización? ¿Cuál es el origen de la asociación?
2. ¿A raíz de que hechos se fundamentó la creación de esta organización? ¿Cuántas personas la conforman?
3. ¿Cuál es la identificación de la organización? ¿Cuál es el NIT? ¿Qué clase de persona jurídica es la organización?
4. ¿Cuál es la filosofía organizacional de la asociación? (Misión, Visión, Valores corporativos)
5. ¿Según su punto de vista y experiencia, que oportunidades vislumbra para la asociación?

*Gracias por su colaboración.*

Anexo B. Formato de entrevista No. 2



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**ENTREVISTA CON MÓNICA DEL CARMEN LEÓN**  
**REPRESENTANTE LEGAL ASLUZERO**

**OBJETIVO:** Con la recolección de la información se propone realizar el proyecto en mención que gira en torno al construcción de un plan de negocios, que contendrá los estudios: administrativo, técnico, financiero, social-ambiental y el plan de mercadeo. Con el desarrollo de este proyecto no solo se busca cumplir con el requisito académico de los autores, sino también que sea una herramienta para la Asociación Luz de Esperanza Rosareña ASLUZERO en su afán de crecer, tener proyección y materializar una idea de negocio sostenible y viable.

Entrevista con: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el origen y el motivo por el cual se creó la organización? ¿Quién fue la persona que tuvo la idea?
2. ¿La organización cuenta con filosofía organizacional definida? ¿Cuál es la misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales?
3. ¿La organización cuenta con una estructura organizativa definida? ¿Cuál es el organigrama?
4. ¿La organización cuenta con un manual de funciones para cada uno de sus asociados?
5. ¿Se aplica procesos contables a las operaciones que maneja la organización?
6. ¿Cuenta la organización con capital de trabajo suficiente?

7. ¿Se presupuesta adecuadamente las actividades y obligaciones que debe cumplir la organización?
8. ¿El negocio de producción de café evidencia rentabilidad con base al margen de utilidad?
9. ¿Dónde comercializan el café que producen? ¿Quiénes son sus clientes?
10. ¿Mensualmente que cantidad se produce para la venta?
11. ¿Se ha realizado capacitaciones a la organización con respecto a producción, mercadeo y otros temas?
12. ¿Cuáles son las características del empaque actual del producto?
13. ¿Qué presentaciones tiene el producto actualmente?
15. ¿Cuál es el precio del producto? (de la diferentes presentaciones, si las hay)
14. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para la producción del café? ¿Cuánto tiempo se gasta en cada eslabón del proceso? ¿Cuántos operarios realizan el proceso?
15. ¿Qué maquinaria utilizan para la producción del café? ¿Qué maquinaria está en mal estado? ¿Qué maquinaria se requiere para mejorar el sistema productivo? ¿Por qué valor aproximado en el mercado adquirieron la maquinaria?
16. ¿Además de la maquinaria que otra inversión fija e inversión en equipos menores han realizado?
17. ¿Cuáles son los costos indirectos en los que incurre la organización? (energía eléctrica, agua, gas, etc.)
18. ¿Qué insumos además del café se requieren para la producción?
19. ¿Cómo es la repartición de dividendos entre los asociados, producto del objeto social?

*Gracias por su colaboración.*



**Anexo C. Formato de encuesta dirigida a clientes potenciales**



Universidad de Nariño  
TANTVM POSSVMVS QVANTVM SCIMVS



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE  
PASTO**

**Objetivo:** La presente encuesta se realiza con el fin recolectar información relacionada con las preferencias de consumo de café de las personas de la ciudad de Pasto y así poder determinar el perfil del consumidor de este producto y crear posteriormente las estrategias de mercadeo que contendrán el plan de negocios propuesto.

1. ¿En su hogar se consume café?

a. Sí \_\_\_ b. No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es afirmativa continúe con el cuestionario, de lo contrario hemos finalizado con la encuesta, gracias.*

2. ¿Qué tipo de café consume?

a. Café tradicional \_\_\_ b. Café instantáneo \_\_\_ c. Café especial \_\_\_ d. Excelso \_\_\_  
e. Descafeinado \_\_\_ f. Otro tipo \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué marca de café consume?

a. Café Águila Roja \_\_\_ b. Morasurco Café Puro \_\_\_ c. Café Sello Rojo \_\_\_  
d. Cafenar \_\_\_ e. Café Aroma \_\_\_ f. Colcafé \_\_\_ g. Nescafé \_\_\_  
h. Café San Juan \_\_\_ i. Otra marca \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué presentación regularmente compra?

a. 250 grs. \_\_\_ b. 500 grs. \_\_\_ c. 1000 grs. \_\_\_ d. Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Con que frecuencia compra café?

a. Semanalmente \_\_\_ b. Quincenalmente \_\_\_ c. Mensualmente \_\_\_  
d. Ocasionalmente \_\_\_

6. ¿Con que frecuencia consume café?

- a. 1 vez al día \_\_\_ b. 2 veces al día \_\_\_ c. 3 veces al día \_\_\_ d. 4 veces al día \_\_\_  
e. Más de 4 veces al día \_\_\_

7. ¿Qué atributos tiene en cuenta al momento de comprar un café? (*seleccione máximo 2 opciones*)

- a. Precio \_\_\_ b. Marca \_\_\_ c. Promoción \_\_\_ d. Aroma \_\_\_ e. Sabor \_\_\_ f. Otro \_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué medio se enteró de la existencia y las características de la marca de café que actualmente consume?

- a. Publicidad televisiva \_\_\_ b. Publicidad radial \_\_\_ c. Recomendación de otra persona \_\_\_  
d. Publicidad visual en el sitio donde hace sus compras \_\_\_  
e. Degustación \_\_\_ f. Otro medio \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿A recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa que fabrica el café que ud. consume?

- a. Sí \_\_\_ b. No \_\_\_

*Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 10, de lo contrario continúe con la pregunta 11.*

10. ¿Qué tipo de promoción?

- a. Amarre con otro producto \_\_\_ b. Descuento por temporadas \_\_\_ c. Boletas para rifas \_\_\_  
d. Obsequios \_\_\_ e. Otro(s) ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tipo de empaque/envase prefiere para el café que consume?

- a. Bolsa tradicional \_\_\_ b. Bolsa con válvula desgasificadora \_\_\_ c. Bolsa Doy Pack \_\_\_  
d. Envase de vidrio \_\_\_ Otro \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿Qué colores le llaman la atención en un empaque de café? (*seleccione máximo 2 opciones*)

- a. Azul \_\_\_ b. Blanco \_\_\_ c. Amarillo \_\_\_ d. Verde \_\_\_ e. Rojo \_\_\_ f. Otro(s) \_\_\_  
¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

13. ¿Porque razones escoge el establecimiento donde compra café? (*seleccione máximo 2 opciones*)

- a. Localización \_\_\_ b. Condiciones higiénicas \_\_\_ c. Variedad de marcas \_\_\_  
d. Precios más bajos \_\_\_ e. Buena iluminación y presentación del sitio \_\_\_  
f. Otra(s) ¿Cuál?(es) \_\_\_\_\_

14. ¿Con que frecuencia compra café en otros establecimientos como tiendas de barrio y/o graneros?

- a. Semanalmente \_\_\_ b. Quincenalmente \_\_\_ c. Mensualmente \_\_\_  
d. Esporádicamente \_\_\_ e. Nunca \_\_\_

15. ¿Conoce alguna(s) marca(s) de café regional?

- a. Si \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_

*Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 16, de lo contrario continúe con la pregunta 19.*

16. ¿Alguna vez ha probado una marca de café producido en la región?

- a. Sí \_\_\_ b. No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es afirmativa, responda las preguntas 17 y 18, de lo contrario continúe con la pregunta 19.*

17. Califique de 1 a 5 la CALIDAD del café producido en la región. (Siendo 1 pésima calidad y 5 excelente calidad)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

18. Califique de 1 a 5 el AROMA y SABOR del café producido en la región. (Siendo 1 pésimo sabor y aroma y 5 excelente sabor y aroma)

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

19. ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de café regional?

- a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 20, de lo contrario continúe con la pregunta 21.*

20. ¿Cuál sería el principal motivo por el cual cambiaría la actual marca de café que consume por otra?

a. Precio\_\_ b. Aroma/sabor\_\_ c. Concentración\_\_ d. Promoción que se le otorgaría\_\_ e. Otro \_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

21. ¿Qué percepción tiene sobre el café de marca regional, nacional y extranjera?

| <b>Calif.</b><br><b>Café</b> | Excelente | Bueno | Regular | Malo | Muy Malo | No sabe/No responde |
|------------------------------|-----------|-------|---------|------|----------|---------------------|
| Regional                     |           |       |         |      |          |                     |
| Nacional                     |           |       |         |      |          |                     |
| Extranjero                   |           |       |         |      |          |                     |

22. ¿En su hogar quien decide la compra de café?

a. El padre \_\_ b. La madre\_\_ c. Padre/Madre\_\_ d. Un hijo/a\_\_  
e. Otra persona \_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración.*

**Anexo D. Formato de entrevista dirigida a supermercados/autoservicios.**



Universidad de Nariño  
TANTVM POSSVMVS QVANTVM SCIMVS



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
ENCUESTA A SUPERMERCADOS/AUTOSERVICIOS DE LA CIUDAD DE SAN  
JUAN DE PASTO**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como fin recolectar información que permita analizar las diferentes marcas de café que se comercializan en la ciudad de Pasto, así como determinar los proveedores más fuertes en el mercado.

**Razón Social:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la persona entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa en el establecimiento:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tipo de cafés distribuye en su establecimiento?

a. Café tradicional \_\_\_ b. Café instantáneo \_\_\_ c. Café especial \_\_\_ d. Excelso \_\_\_  
e. Descafeinado \_\_\_ f. Otro tipo \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué marcas de café comercializa?

a. Café Águila Roja \_\_\_ b. Morasurco Café Puro \_\_\_ c. Café Sello Rojo \_\_\_  
d. Cafenar \_\_\_ e. Café Aroma \_\_\_ f. Colcafé \_\_\_ g. Nescafé \_\_\_  
h. Café San Juan \_\_\_ i. New Colony \_\_\_ j. La Bastilla \_\_\_ k. Otra marca \_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿De las marcas de café que comercializa en su establecimiento, cual(es) le genera(n) mayor utilidad económica?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de café considera el de mayor rotación?

a. Café tradicional \_\_\_ b. Café instantáneo \_\_\_ c. Café especial \_\_\_ d. Excelso \_\_\_  
e. Descafeinado \_\_\_ f. Otro tipo \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál(es) marca(s) considera tienen mayor rotación dentro de su establecimiento?

---

6. ¿Cómo considera es la rotación de marcas de café local con respecto a marcas nacionales y extranjeras?

---

---

7. ¿Cuáles son los requisitos que se exigen a los proveedores de café para poder comercializar el producto dentro de su establecimiento?

---

---

8. ¿Posee alguna cláusula de exclusividad que le impida la comercialización de otras marcas de café en su establecimiento?

---

---

9. ¿Cuál es la presentación (expresada en gramos) que considera tiene mayor rotación en cuanto a cafés?

---

10. ¿Cuál es la forma de pago hacia sus proveedores?

a. Contado \_\_\_ b. Crédito \_\_\_ c. Contado-Crédito \_\_\_ d. Otra \_\_\_ ¿Cuál?

---

11. ¿Cuáles son las estrategias comunes que realizan sus proveedores de café dentro de su establecimiento para impulsar la compra del producto?

a. Promociones \_\_\_ b. Amarres \_\_\_ c. Degustaciones \_\_\_ d. Otra \_\_\_ ¿Cuál?

---

12. ¿Cuáles son los proveedores que realizan más campañas publicitarias y promocionales en su establecimiento?

---

13. ¿Con que frecuencia realizan estas campañas?

---

14. ¿Qué participación tiene el grupo de marcas de café dentro del sector de alimentos que Ud. comercializa?

---

---

15. ¿Si le realizarán una propuesta para comercializar una marca de café regional, específicamente del municipio de El Rosario, que cumpliera con todos los requisitos legales y fitosanitarios, estaría dispuesto a distribuir este producto?

a. Sí      \_\_\_      b. No      \_\_\_      ¿Por qué?

---

**Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta número 16.**

16. Para determinar el ingreso de una nueva marca de café regional a su establecimiento, usted tiene como prioridad: (califique de 1 a 5 según lo considere relevante siendo 1 el aspecto más relevante)

- a. Precio \_\_\_\_\_
- b. Calidad del producto \_\_\_\_\_
- c. Empaque \_\_\_\_\_
- d. Procedencia \_\_\_\_\_
- e. Presentaciones ofrecidas \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

Anexo E. Cotizaciones de maquinaria para producción



MAQUINARIA AGROFORISTAL FNAUTICA

Calle 17 No. 20-15 M 723826 ■ 31216419  
Fax 7202286 Email [recursoshumanos199@gmail.com](mailto:recursoshumanos199@gmail.com) Pasto Harfio Col

San Juan de Pasto , 11 de marzo 2017

Asociación Luz de Esperanza Rosareña - ASLUZERO NIT. 900792816-5

Cordial saludo,

De acuerdo su amable solicitud le hago llegar cotización de maquinaria para proyecto EL ROSARIO, así:

- TOSTADORA J3 : 3 KILOS POR BACHE  
CADA 20 MINUTOS ALIMENTACION  
EL CILINDRO QUE TUESTA SE CALIENTA CON GAS  
NO INCLUYE PIPETA DE GAS  
TRABAJA CON ELECTRICIDAD DE 110KW  
100% GARANTIZADA  
ESTE PRECIO INCLUYE IVA DEL 16 %  
VALOR \$8.190.000
- MOLINO DE 3 HP  
CAPACIDAD DE MOLIEND 100 KL.X HORA ICLUYE  
IVA DEL 16 %  
VALOR \$4.915.000
- TRILLADORA  
CAPACIDAD DE 100 KILOS X HORA  
NO INCLUYE IVA DEL VALOR \$  
4.240.000

Validez de la Oferta  
Tiempo de Entrega  
Lugar de entrega  
Forma de Pago  
Capacitación

**Condiciones Comerciales**

: 30 días  
: 5 días (Salvo previa venta)  
: SAN JUAN DE PASTO: A CONVENIR  
: para manipulación a operarios o beneficiarios.





MAQUINARIA AGROFORESTAL Y  
NAUTICA

Calle 17 No. 20-15 Tel 7213626 ■ 1162966489 Fax  
7262286 Email: [recursoshumanos193@gmail.com](mailto:recursoshumanos193@gmail.com) Pasto  
Nariño Col.

## Garantías

### De Repuestos:

Todos los equipos distribuidos por TECNIAGRO son de producción continúa y de alta Trayectoria comercial, razones por las cuales se garantiza la consecución de cualquier repuesto.

**De Fabricación:** 1 año de garantía contra defectos de fabricación.

Esperamos que la anterior oferta, sea de su completo interés y quedamos a su disposición para suministrar cualquier información adicional.

**NOTA: CUALQUIER INFORMACION ADICIONAL COMUNIQUESE  
DIRECTAMENTE CON LOS CELULARES 3166902508-3162966489**

Atentamente,

**GIOVANNY MATAJENSOY PAZ ASESOR  
COMERCIAL TECNIAGRO CL. 3162966489  
- 3166902508  
Correo [recursoshumanos199@gmail.com](mailto:recursoshumanos199@gmail.com)**

San Juan de Pasto, 19 Marzo de 2017

SEÑOR:  
ASOCIACION DE MUJERES RURALES DEL ROSARIO AS LUZERO NIT NIT  
900794159-3

CORDIAL SALUDO

COTIZACION

De la manera más cordial pasamos a realizar la siguiente oferta maquinaria para el proceso del café

| CANTIDAD | ARTICULO  | PRECIO TOTAL       |
|----------|---|--------------------|
| 1        | TOSTADORA A GAS CON MOTOR SIEMEN 1 HP                       | \$ 3.800.000       |
| 1        | TOSTADORA A GAS CON MOTOR SIEMEN 1 HP -<br>PANEL DE CONTROL | \$ 5.026.000       |
| 1        | MOLINO PARA CAFÉ CON MOTOR 5HP SIEMENS                      | \$ 3.487.000       |
| 1        | TRILLADORA CAFE CON MOTOR 2HP                               | \$ 4.000.000       |
|          | <b>TOTAL COTIZACION</b>                                     | <b>\$11287.000</b> |
|          |   |                    |

Seis meses de garantía defectos de fábrica cualquier inquietud comunicarse con nosotros al cel 3175180553

Gracias por tenernos en cuenta esperamos cumplir con lo requerido por ustedes NOTA  
Estos precios están expuestos a cambios por la inestabilidad del dólar se mantendrán por 20 días

E-Mail: [Cyc.agguijas@gmail.com](mailto:Cyc.agguijas@gmail.com)  
Calle 17 N 19 -80 A CEL 3175180553  
SAN JUAN DE PASTO



### **MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.

Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30 Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)  
[www.maaunariasmavimar.com](http://www.maaunariasmavimar.com)

#### **COTIZACIÓN.**

**Tostadora De Café Semiautomática Mavi Mar Capacidad 5 kilos Por Bache.**

San Juan De Pasto 18 de marzo de 2017.

#### **PARA:**

ASOCIACION ASLUZERO. El Rosario Nariño.  
NIT. 900792816-5

Nota: Esta cotización tiene vigencia por 15 días hábiles a partir de la fecha de expedición.  
Pasado este periodo de tiempo esta cotización queda sujeta a posibles modificaciones.







**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.  
 Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30  
 Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)  
[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACIÓN.**

**Tostadora De Café Semiautomática Mavi Mar Capacidad 5 kilos  
 Por Bache.**

| ESPECIFICACIONES OFRECIDAS   | COSTO UNITARIO  |
|--|---|
| <p>El equipo cuenta con un panel electrónico el cual se encarga de controlar aspectos como la puesta en marcha del aparato, el apagado y el control de temperatura programado previamente por el operario.</p> <p>En la parte superior de la tostadora, está ubicada una tolva alimentadora que tiene una capacidad igual a la del equipo con el fin de que el operario no exceda la capacidad de la tostadora.</p> <p>La capacidad del equipo, para efectos de la presente cotización, es de 5 kilos. Esta cantidad hace referencia a la capacidad del aparato por cada carga o bache. El tiempo de tostión de cada carga es de 15 a 20 minutos con un promedio de 190 grados centígrados. Por tal motivo podemos hablar de un rendimiento promedio de 15 a 20 kilos por hora de trabajo.</p> <p>Cuando el grano de ya se encuentre tostado. El operario abre la compuerta de salida y deposita el grano en un recipiente enfriador el cual posee tres espas giratorias que le dan movimiento al grano para que este no sobrepase su punto de tostión. Mientras tanto el operario puede encender el dispositivo disipador de humo para evitar contaminaciones dentro del punto de trabajo.</p> <p>El equipo está fabricado en acero inoxidable y demás materiales de alta calidad con el fin de ofrecer una garantía real de nuestro producto, ya que el proceso de tostión es catalogado como manipulación de alimentos y se requiere de un proceso higiénico para efectos de registro de calidad entre otros.</p> <p>Para el funcionamiento normal de la tostadora, la conexión eléctrica debe ser a 220 voltios, esto con el fin de evitar daños en el sistema eléctrico del aparato.</p> <p>Este equipo cuenta un año de garantía. Esta garantía no aplica para daños ocasionados por mal manejo del aparato.</p> | <p>Valor del equipo en el punto de venta</p> <p>\$4.500.000 (Pesos colombianos)</p> |





**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.

Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30

Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)

[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACIÓN.**

**Tostadora De Café Semiautomática Mavi Mar Capacidad 5 kilos  
Por Bache.**





**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto. Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29-313 756

93 30 Email- [constructora.mavimar@liotmail.com](mailto:constructora.mavimar@liotmail.com)

[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACION.**

**TRILLADORA DE CAFE RH-40.**

San Juan De Pasto 18 de marzo de 2017.

PARA:

ASOCIACION ASLUZERO. El Rosario

Nariño.

NIT. 900792816-5

Nota: Esta cotización tiene vigencia por 15 días hábiles a partir de la fecha de expedición. Pasado este periodo de tiempo esta cotización queda sujeta a posibles modificaciones.





**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.  
 Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30  
 Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)  
[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACIÓN.  
 TRILLADORA DE CAFÉ RH-40.**

| ESPECIFICACIONES OFRECIDAS  | COSTO UNITARIO   |
|---|--|
| <p>Este equipo realiza su trabajo en dos formas operativas.</p> <p>En la primera cuenta con un rodillo y una criba donde se separa la cascarilla de la almendra. Así se da paso a la segunda parte en donde por medio de un ventilador generador de aire separa el cisco del café y demás impurezas, susceptibles de ser removidas por medio del aire, de la almendra pura. Al terminar este proceso el grano puro objeto de trabajo saldrá por un canal listo para que el operario lo recoja, mientras que los desechos que genera esta operación son expulsados por el canal de salida de cisco.</p> <p>Este equipo tiene una capacidad para procesar 40 kilos de café, sin trillar, por cada hora de trabajo.</p> <p>El motor eléctrico con el cual funciona el equipo es de 2 hp a 1700 rpm. La conexión eléctrica para el normal funcionamiento de estos equipos es recomendable que sea a 220 voltios, esto con el fin de brindar un trabajo más cómodo al motor eléctrico y así evitar posibles inconvenientes de este tipo.</p> <p>El periodo de garantía consta de un año. Esta garantía no aplica por daños ocasionados por mal manejo del aparato.</p> | <p>Valor unitario del equipo en el punto de venta:</p> <p style="text-align: center;"><b>\$ 4'200 000</b></p> <p>(Pesos Colombianos)</p> |





**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.

Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29-313 756 93 30

Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)

[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACION.**

**TIRILLADORA DE CAFE RH-40.**

Las imágenes están sujetas a leves variaciones en cuanto a su apariencia se refiere.







**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.

Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30

[constructora.tnavimar@botnial.com](mailto:constructora.tnavimar@botnial.com)

[www.rnaquinariasnaviniar.com](http://www.rnaquinariasnaviniar.com)

**COTIZACIÓN.**

**MOLINO DE DISCOS L-1.**

San Juan De Pasto 18 de marzo de 2017.

PARA:

ASOCIACION ASLUZERO.

El Rosario Nariño.

NIT. 900792816-5

Nota: Esta cotización tiene vigencia por 15 días hábiles a partir de la fecha de expedición. Pasado este periodo de tiempo esta cotización queda sujeta a posibles modificaciones.





**MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO**

Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.  
 Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30  
 Email- [constructora.mavimar@hotmail.com](mailto:constructora.mavimar@hotmail.com)  
[www.maquinariasmavimar.com](http://www.maquinariasmavimar.com)

**COTIZACIÓN.**

**MOLINO DE DISCOS L-1.**

| ESPECIFICACIONES OFRECIDAS   | COSTO UNITARIO   |
|--|--|
| <b>MOLINOS DE DISCOS</b>   |  |
| <p>Molino equipado con una tolva de almacenamiento con capacidad de 5-8 kg café tostado sin moler, canales de salida y demás partes donde el producto hace contacto fabricados en acero inoxidable.</p> <p>Este equipo cuenta con una estructura metálica resistente para soportar el molino y el motor.</p> <p>Estos equipos están diseñados para trabajar en el molido de café, mani, cacao, maíz y toda clase de granos o semillas semejantes.</p> <p>Los motores utilizados para cada una de las presentaciones ofertadas son marca WEG de origen brasileño los cual nos brinda la tranquilidad de ofrecer una garantía real de nuestros productos.</p> <p>La conexión eléctrica para estos equipos es necesario que sea a 220 voltios.</p> <p>Rendimiento calculado en el molido de maíz.<br/>           Molino discos L-1      35 kilos/hora</p> <p>Cuenta con un año de garantía por defectos de fábrica. Esta garantía no aplica por daños ocasionados por mal manejo del aparato.</p> | <p>Valor unitario del equipo en el punto de venta.</p> <p>Molino de discos L-1 equipado con motor Eléctrico de 1 hp.<br/>           \$880.000<br/>           (Pesos colombianos)</p> <p>Molino de discos L-1 equipado con motor Eléctrico de 2 hp.<br/>           \$1'030.000<br/>           (Pesos colombianos)</p> |





MAQUINAS Y HERRAMIENTAS PARA LA CIUDAD Y EL CAMPO  
Calle 15 # 10-56 B/ Las Lunas San Juan De Pasto.  
Tel. 720 26 46 Celular 311 345 51 29 - 313 756 93 30  
Email: [constnictora.mavimare@hotmail.com](mailto:constnictora.mavimare@hotmail.com)  
[www.maquinariasmavimain.com](http://www.maquinariasmavimain.com)

**COTIZACIÓN.**

**MOLINO DE DISCOS L-1.**

Las imágenes pueden presentar leves variaciones en cuanto a su apariencia se refiere.





**Anexo F.** *Registro fotográfico del lote destinado para la construcción de la planta física*

