



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “LA PATOJITA” COMO UN  
EMPRENDIMIENTO PAYANÉS DE COMERCIALIZACIÓN INCLUSIVA DE CAFÉ  
ESPECIAL ORGÁNICO DE MUJERES CAFICULTORAS CAUCANAS**

**AUTOR (ES)  
EDGAR ALBERTO ALEGRÍA CERÓN  
DANIEL AUGUSTO DELGADO PABÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA  
SANTIAGO DE CALI  
AÑO 2024**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “LA PATOJITA” COMO UN  
EMPRENDIMIENTO PAYANÉS DE COMERCIALIZACIÓN INCLUSIVA DE CAFÉ  
ESPECIAL ORGÁNICO DE MUJERES CAFETERAS CAUCANAS**

**AUTOR (ES)**

**EDGAR ALBERTO ALEGRÍA CERÓN  
DANIEL AUGUSTO DELGADO PABÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título  
de Magister en Administración de Empresas (MBA)**

**Director del trabajo de grado: MARÍA CECILIA AVELINA HENRÍQUEZ DAZA  
Doctora en Ciencias Económicas y de Gestión  
Doctora en Emprendimiento y Creación de Empresas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA  
SANTIAGO DE CALI  
AÑO 2024**

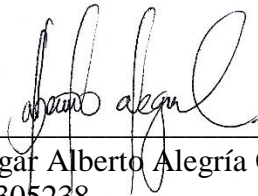
Santiago de Cali, 29 de mayo de 2024

Doctor  
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es  
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “LA PATOJITA” COMO UN  
EMPRENDIMIENTO PAYANÉS DE COMERCIALIZACIÓN INCLUSIVA DE  
CAFÉ ESPECIAL ORGÁNICO DE MUJERES CAFICULTORAS CAUCANAS “.**

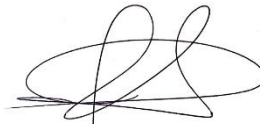
Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el  
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Edgar Alberto Alegría Cerón  
10305238



---

Daniel Augusto Delgado Pabón  
79955969

Santiago de Cali, 29 de mayo de 2024

Doctor  
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “LA PATOJITA” COMO UN EMPRENDIMIENTO PAYANÉS DE COMERCIALIZACIÓN INCLUSIVA DE CAFÉ ESPECIAL ORGÁNICO DE MUJERES CAFICULTORAS CAUCANAS**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Edgar Alberto Alegría Cerón y Daniel Augusto Delgado Pabón con cédula 10305238 y 79955969 respectivamente , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



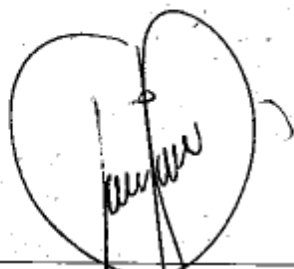
---

**María Cecilia Avelina Henríquez Daza**  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

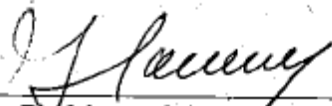
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “LA PATOJITA” COMO UN EMPRENDIMIENTO PAYANÉS DE COMERCIALIZACIÓN INCLUSIVA DE CAFÉ ESPECIAL ORGÁNICO DE MUJERES CAFICULTORAS CAUCANAS.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

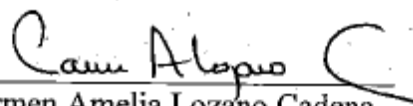


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

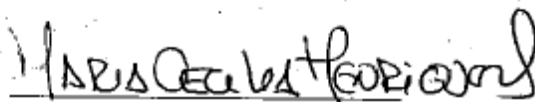
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz  
Directora de Posgrados



Carmen Amelia Lozano Cadena  
Jurado



Maria Cecilia Henríquez Daza  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 22 de julio de 2024

## Contenido

Lista de tablas .....	11
Lista de figuras.....	13
1. Descripción de la oportunidad .....	15
2. Estudio de mercado.....	16
2.1 Segmentos de mercado .....	16
2.1.1 Familiar y Personal .....	16
2.1.2 Industrial y Empresarial.....	17
2.2 Objetivos generales y específicos de la investigación .....	18
2.2.1 Objetivo general segmento familiar y personal .....	18
2.2.2 Objetivos específicos segmento familiar y personal.....	18
2.2.3 Objetivo general segmento industrial y empresarial.....	19
2.2.4 Objetivos específicos segmento industrial y empresarial .....	19
2.3 Métodos de investigación .....	19
2.4 Resultados de la investigación .....	22
2.4.1 Resultados segmento familiar y personal .....	22
2.4.2 Resultados segmento industrial.....	40
2.5 Conclusiones de la investigación .....	43
2.5.1 Conclusiones de la investigación segmento familiar y personal .....	43
2.5.2. Conclusiones de la investigación segmento industrial y empresarial .....	46
3. Análisis de inteligencia competitiva .....	48
3.1 Análisis externo .....	48
3.2 Análisis complementario – Diamante de Porter .....	50
3.2.1 Condiciones de los factores .....	50
3.2.2 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. ....	53
3.2.3 Condiciones de la demanda .....	55
3.2.4 Sectores afines y de apoyo.....	56
4. Propuesta base.....	62
4.1 Propuesta de la estrategia de negocio .....	64
4.2 Misión .....	64
4.3 Valores .....	64
4.4 Declaración de la estrategia .....	65

4.4.1	Objetivo estratégico .....	65
4.4.2	Alcance de la estrategia .....	65
4.4.3	Ventaja: Propuesta de valor para el cliente .....	66
4.4.4	Ventaja: sistema de actividades .....	68
5.	Estrategia de mercadeo .....	69
5.1	Objetivo de mercadeo .....	69
5.1.1	Perfil del consumidor .....	70
5.1.2	Buyer Persona .....	71
5.2	Productos y servicios .....	71
5.2.1	Productos.....	71
5.2.2	Servicios.....	73
5.3	Marca .....	74
5.4	Canales de distribución .....	75
5.5	Estrategia de precios .....	75
5.6	Estrategia de comunicaciones de mercadeo.....	77
5.6.1	Plan de comunicaciones .....	79
5.7	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	81
5.7.1	Costos de diseño y desarrollo del producto .....	81
5.7.2	Costos de diseño y desarrollo de la marca .....	82
5.7.3	Costo de desarrollo de los canales .....	83
5.7.4	Costo de desarrollo de las campañas de marketing .....	84
5.7.5	Estimación de los ingresos por ventas .....	85
6.	Diseño técnico u Operativo.....	85
6.1	Diseño de los procesos clave .....	85
6.2	Flujo de procesos principales.....	90
6.3	Reconocimiento de los recursos clave del negocio.....	92
6.3.1	Recursos o activos tangibles .....	92
6.3.2	Recursos o activos intangibles .....	93
6.3.3	Tercerización y otros proveedores clave.....	93
6.3.4	Materias primas e insumos.....	93
6.3.5	Presupuesto de inversión y gastos de operación .....	102
7.	Diseño organizacional y forma legal .....	107
7.1	Modelo organizacional.....	107
7.2	Cargos y responsabilidades.....	108

7.3 Estudios de referenciación salarial.....	109
7.4 Tipo de sociedad .....	111
7.5 Presupuesto de gastos de operación.....	111
7.5.1 Gastos de constitución y permisos de operación. ....	112
7.5.2 Gastos de operación mensual de la nómina. ....	112
8. Análisis de viabilidad financiera.....	113
8.1 Monto de inversiones y tiempos .....	113
8.2 Ingresos, egresos y estimación de crecimiento .....	114
8.3 Tasa de descuento .....	119
8.4 Análisis de deuda .....	121
8.5 Análisis de sensibilidad por escenarios.....	122
8.5.1 Variable A. Unidades vendidas por año. ....	124
8.5.2 Variable B. Precio materia prima.....	127
9. Impactos y estrategias de mitigación .....	130
10. Conclusiones.....	132
11. Anexos .....	136
12. Bibliografía .....	137

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Cantidad de habitantes por ciudad y por estrato socioeconómico .....	20
<b>Tabla 2</b> Empresas entrevistadas en el sector industrial.....	21
<b>Tabla 3</b> Requerimientos mínimos de calidad física .....	51
<b>Tabla 4</b> Clasificación de hoteles por categoría en la ciudad de Cali.....	61
<b>Tabla 5</b> Empresas registradas con servicios de restaurantes y alojamientos en Cali .....	61
<b>Tabla 6</b> Empresas registradas de hotelería, alojamiento y restaurantes en el Cauca .....	62
<b>Tabla 7</b> Comparación propuesta de valor de La Patojita vs Competidores .....	67
<b>Tabla 8</b> Ficha técnica de La Patojita .....	72
<b>Tabla 9</b> Punto de equilibrio por costo de unidades vendidas por año.....	76
<b>Tabla 10</b> Precios por producto .....	77
<b>Tabla 11</b> Precios por producto Costos de diseño y desarrollo del producto .....	82
<b>Tabla 12</b> Costos de diseño y desarrollo de la marca .....	83
<b>Tabla 13</b> Costos de desarrollo de los canales.....	83
<b>Tabla 14</b> Costos de desarrollo de las campañas de marketing.....	84
<b>Tabla 15</b> Materia Prima principal para 1 Libra de café La Patojita – B2C.....	95
<b>Tabla 16</b> Materia Prima principal para 2.5 Kg de café La Patojita – B2B .....	95
<b>Tabla 17</b> Insumos para una unidad de 2,5 kg de café La Patojita – B2B .....	99
<b>Tabla 18</b> Cálculo de necesidades de inventario .....	101
<b>Tabla 19</b> Cálculo de activos .....	102
<b>Tabla 20</b> Costos y gastos de la operación .....	103
<b>Tabla 21</b> Costos materias primas e insumos .....	104
<b>Tabla 22</b> Costos total de operaciones.....	104
<b>Tabla 23</b> Costos por unidad de producto terminado .....	105

<b>Tabla 24</b> Costos y gastos fijos y variables .....	105
<b>Tabla 25</b> Indicadores de costos fijos y variables.....	106
<b>Tabla 26</b> Referencia salarial desde el cuarto año de operación .....	110
<b>Tabla 27</b> Gastos de constitución y permisos de operación .....	112
<b>Tabla 28</b> Gastos de nómina.....	112
<b>Tabla 29</b> Situación financiera .....	113
<b>Tabla 30</b> Estado de resultados.....	115
<b>Tabla 31</b> Cálculo WACC .....	119
<b>Tabla 32</b> Flujo de caja libre y valoración.....	120
<b>Tabla 33</b> Amortización de la deuda .....	121
<b>Tabla 34</b> Indicadores .....	123
<b>Tabla 35</b> Indicadores Valor compartido de escenario elegido .....	123
<b>Tabla 36</b> Escenario 1 .....	124
<b>Tabla 37</b> Escenario 2.....	126
<b>Tabla 38</b> Escenario 3.....	127
<b>Tabla 39</b> Escenario 4.....	128

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Participación de encuestas por ciudad.....	23
<b>Figura 2</b> Datos estratos socioeconómicos.....	24
<b>Figura 3</b> Nivel educativo por ciudad.....	24
<b>Figura 4</b> Datos encuestas por género y ciudad .....	25
<b>Figura 5</b> Rangos de edad.....	26
<b>Figura 6</b> Generaciones .....	26
<b>Figura 7</b> Ingresos familiares mensuales.....	27
<b>Figura 8</b> Gusto por el café.....	28
<b>Figura 9</b> Encargado de compra de café.....	29
<b>Figura 10</b> Hábitos de compra.....	30
<b>Figura 11</b> Preferencias por tipo de café .....	31
<b>Figura 12</b> Criterios de elección de compra de café.....	31
<b>Figura 13</b> Criterios de elección de compra de café según el sabor.....	33
<b>Figura 14</b> Precio dispuesto a pagar por libra de café.....	34
<b>Figura 15</b> Preferencias tipo de tostión y molienda del café.....	35
<b>Figura 16</b> Preferencias tipo de tostión y molienda del café.....	36
<b>Figura 17</b> Preferencias causalidad de compra de café .....	37
<b>Figura 18</b> Preferencias de lugar de compra de café .....	38
<b>Figura 19</b> Preferencias de empaque para el café.....	38
<b>Figura 20</b> Preferencias de marca de café .....	39
<b>Figura 21</b> Presupuesto disponible al mes para compra de café .....	40
<b>Figura 22</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	48
<b>Figura 23</b> Datos de ventas y participación de mercado de café en Colombia .....	56

<b>Figura 24</b> Marcas de café en Colombia, datos de ventas y participación de mercado de café en Colombia.....	58
<b>Figura 25</b> Cifras relacionadas con el café en el departamento del Cauca.....	60
<b>Figura 26</b> Clasificación de hoteles por categoría en la ciudad de Cali .....	60
<b>Figura 27</b> Empresas registradas con servicio de cafetería en Cali por años .....	61
<b>Figura 28</b> Empresas registradas con servicio de cafetería en Popayán por años .....	62
<b>Figura 29</b> Propuesta de valor de La Patojita vs competidores.....	67
<b>Figura 30</b> Mapa del sistema de actividades estratégicas de La Patojita .....	69
<b>Figura 31</b> Buyer persona para La Patojita .....	71
<b>Figura 32</b> Marca de La Patojita.....	74
<b>Figura 33</b> Canales de comunicación en Colombia 2023.....	77
<b>Figura 34</b> Puntos de contacto con usuarios.....	80
<b>Figura 35</b> Indicadores .....	81
<b>Figura 36</b> Modelo de innovación.....	86
<b>Figura 37</b> Mapa de experiencias de La Patojita.....	87
<b>Figura 38</b> Service blueprint de La Patojita .....	89
<b>Figura 39</b> Diagrama de flujo de procesos .....	91
<b>Figura 40</b> Precio interno de referencia.....	97
<b>Figura 41</b> Precio interno de referencia 2.....	98
<b>Figura 42</b> Organigrama La Patojita .....	107
<b>Figura 43</b> Organigrama La Patojita a partir del año 4 de operación.....	107

## 1. Descripción de la oportunidad

El consumo responsable es una tendencia en crecimiento, y las motivaciones para adquirir bienes o servicios cada vez se ven más influenciadas por la salud, bienestar familiar y personal, por el cambio climático, la protección del medio ambiente y los recursos naturales, por la protección de los derechos humanos, las responsabilidades sociales, y por supuesto por la excelencia en la calidad de los productos; en términos generales por el aseguramiento de un mundo mejor para las futuras generaciones.

En Colombia se puede encontrar una gran oferta de productos del sector rural, donde el café es el producto líder, con calidades excepcionales, y producido con principios sostenibles e inclusivos, por comunidades multiétnicas con tradición y cultura por el campo y la agricultura; Sin embargo, estas familias rurales, muchas de ellas lideradas por mujeres y madres cabezas de familia, tienen grandes desafíos económicos y sociales para garantizar los mínimos de calidad de vida. Generalmente sus productos son comercializados sin ningún tipo de transformación industrial o de generación de valor agregado, sometidos a las condiciones del mercado, del entorno macroeconómico y sociopolítico del país y del mundo.

Es por esto que nació la idea y oportunidad de crear “La Patojita” como emprendimiento *start-up*, de compra, transformación y comercialización de café orgánico 100% colombiano, sostenible y de la más alta calidad, originados en el sector rural, 100% producido por mujeres rurales del departamento del Cauca, bajo principios de responsabilidad social con enfoque de género, comercio justo y sustentabilidad ambiental. La propuesta es conectar los dos mundos, de productor y consumidor, para hacer un vínculo virtuoso de comercialización de productos saludables, naturales, orgánicos, sostenibles e inclusivos, para un mercado que está dispuesto a

valorar y reconocer el gran trabajo que se realiza en el campo, hecho por valientes mujeres del sector rural, para ofrecer los mejores productos a las ciudades.

## **2. Estudio de mercado**

El estudio de mercado del plan de negocios se desarrolla a partir de la definición de los segmentos de mercado, los cuales se clasifican en dos (2) grandes grupos; el primero está enfocado al consumidor final como personas o familias, y el segundo es un mercado industrializado o empresarial que demandará mayores volúmenes, y realizará algún de tipo de proceso de transformación al producto. Una vez definidos los segmentos de mercado se aplica la metodología de investigación pertinente y oportuna para cada uno, concluyendo los hallazgos correspondientes al estudio del mercado de La Patojita.

### **2.1 Segmentos de mercado**

#### ***2.1.1 Familiar y Personal***

Familias y personas de condiciones socioeconómicas media-alta: Uno de los segmentos del mercado a conquistar, son los adultos integrantes de las familias ciudadanas de Cali y Popayán, que viven en barrios de estratos 3 en adelante, con la necesidad de consumir productos alimenticios de excelente calidad, naturales, saludables y sostenibles. Además, son consumidores conscientes de reconocer la historia social y ambiental detrás de la producción de cada uno de los productos ofrecidos por La Patojita.

El consumo de café en el mundo siempre ha estado en continuo crecimiento, y el consumo de café en Colombia ha aumentado sus índices históricos de consumo luego de la pandemia, se ha empezado a cambiar la cultura de tomar café de mejor calidad, ya sea por requerimientos médicos, por la conciencia de alimentarse con productos saludables, o por el

disfrute de un buen café en casa. De esta manera se pretende conquistar este nicho de mercado para satisfacer las necesidades de consumo de café de excelente calidad y saludable para la alimentación diaria de las familias de Cali y Popayán.

### ***2.1.2 Industrial y Empresarial***

Cafeterías Especializadas: Específicamente para la línea de negocio de café, otro de los segmentos del mercado a atender son las cafeterías de especialidad, llamadas de “tercer ola”, que ofrecen cafés de excelente calidad con trazabilidad desde las fincas cafeteras hasta la taza final. También son cafeterías que ofrecen cafés de origen único, productos saludables, y cuentan con baristas que preparan arte *latte* y cafés filtrados.

En momentos de postpandemia son más y mejores los lugares que ofrecen espacios para compartir con familiares y amigos alrededor de una buena taza de café, las cafeterías de especialidad son uno de ellos y necesitan de la mejor materia prima para su producto principal, el café tostado (molido o en grano), para preparar y servir en variedad de presentaciones y preparaciones. También necesitan garantía de calidad, diferenciación de perfiles de taza, trazabilidad y seguridad en la responsabilidad social y ambiental detrás de la producción de sus productos.

Restaurantes Especializados: Otro segmento del mercado muy importante, para la línea de negocio, son los restaurantes especializados, ya sean de lujo, de comida casual, temáticos o que ofrezcan desayunos y *brunch*. Estos nichos de mercado demandan productos de calidad con valor agregado por sus sistemas de producción sostenibles y responsables socialmente. Los restaurantes especializados que ofrecen menús de cocina *gourmet* o de autor, se caracterizan por la oferta de maridajes para sus platos, los cuales no solamente se disfrutan con vinos, sino también, con cafés de excelente calidad, de perfiles de taza característicos y específicos.

Además, en sus cartas de menús se ofrecen cafés preparados con arte *latte*, cafés filtrados. Por esto la necesidad de este tipo de cafés para los restaurantes especializados. Adicional, esta clase de restaurantes, por el cuidado de su reputación, van a la vanguardia de la oferta de productos con responsabilidad socioambiental, en coherencia con las nuevas tendencias de consumo, y necesitan productos que garanticen estas características.

Hoteles y Alojamientos: Un segmento muy importante y poco atendido son este tipo de negocios de oferta turística, como los hoteles y alojamientos especializados, que reciben clientes de todo el mundo con gustos y paladares finos, y que por supuesto en su servicio siempre se ofrece café y bebidas a base de café. Al igual que en los restaurantes especializados, que ofrecen menús de cocina *gourmet* o de autor, en todos los hoteles de gama alta se ofrece el desayuno incluido en el hospedaje, donde el café es un producto principal de este servicio.

En los hoteles además del servicio de restaurante, en cada habitación se acostumbra proveer de porciones personales para preparar café, junto a la máquina cafetera, de esta manera La Patojita pretende abastecer esta necesidad de los hoteles a partir de sus productos de café de la más alta calidad, sostenible e inclusivo.

## **2.2 Objetivos generales y específicos de la investigación**

### ***2.2.1 Objetivo general segmento familiar y personal***

Conocer las tendencias y hábitos de consumo de café de las personas y/o familias de estratos socioeconómicos medio y alto de las ciudades de Cali y Popayán, para identificar los principales criterios de decisión de compra de este tipo de producto.

### ***2.2.2 Objetivos específicos segmento familiar y personal***

- i. Fijar la ubicación geográfica y clasificación socioeconómica del lugar habitacional de las personas y familias objeto de la investigación.

- ii. Determinar algunas condiciones sociodemográficas básicas de la población de estudio, como la edad, sexo, nivel educativo y poder de adquisitivo familiar, para ir cerrando la brecha hacia la identificación y precisión del nicho de mercado de La Patojita.
- iii. Caracterizar las variables de conducta relacionadas con el consumo de café de las personas encuestadas y sus familias, para determinar el beneficio buscado, la conveniencia esperada, los criterios para la decisión de compra y las posibles expectativas que puedan tener del café de La Patojita.

### ***2.2.3 Objetivo general segmento industrial y empresarial***

Identificar las diferentes características que tienen en cuenta los establecimientos comerciales como cafeterías, hoteles y restaurantes para definir su decisión de compra de café.

### ***2.2.4 Objetivos específicos segmento industrial y empresarial***

- i. Determinar la demanda actual y potencial de café, en cafeterías, hoteles y restaurantes. Conociendo el presupuesto que destinan las organizaciones para su compra.
- ii. Analizar las preferencias y necesidades de los consumidores en términos de tipo y variedades de café, recopilando información sobre los requisitos específicos de las cafeterías, hoteles y restaurantes en cuanto a calidad, precio y otros factores relevantes.
- iii. Conocer a la competencia local que provee café a las organizaciones interesadas, evaluando además la importancia de prácticas sostenibles y éticas en la elección de proveedores de café.

## **2.3 Métodos de investigación**

La investigación del estudio de mercado de La Patojita, se formula de manera diferente para las dos clasificaciones de segmentos de mercado identificadas. El primero es el de familias y personas como consumidores finales, al cual se le aplica un método cuantitativo de

investigación y análisis sobre una muestra estadísticamente representativa de las personas y familias de estratos socioeconómicos medios y altos de las ciudades de Popayán y Cali, a partir del diligenciamiento de una encuesta virtual desarrollada en la plataforma *Google Forms*.

Esta muestra se determina a partir de la estratificación de servicios públicos de las viviendas de estas dos ciudades, según información pública del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Departamento Administrativo de Planeación (DAP) de la Alcaldía de Cali.

En la Tabla 1. Se presenta el número de viviendas de ambas ciudades clasificadas por cada estrato socioeconómico, concluyendo en 463.181 viviendas como la población “N”, resultante de la sumatoria de las viviendas de estratos 3 al 6.

**Tabla 1**

*Cantidad de habitantes por ciudad y por estrato socioeconómico*

<b>Estratos Socioeconómicos</b>	<b># Viviendas en Cali</b>	<b># Viviendas en Popayán</b>	<b># Viviendas en Total</b>
1	95.777	26229	122.006
2	128.948	24951	153.899
3	155.936	17948	173.884
4	115.472	10557	126.029
5	110.667	2651	113.318
6	49.391	559	49.950
Sumatoria Subtotal (Estratos 3-6)	431.466	31.715	<u>463.181</u>
Total	656.191	82.895	739.086

*Nota.* Información pública del DANE (Geoportal del DANE - Geovisor CNPV) y Cali en cifras del DAP de la Alcaldía de Cali. Fuente: Subdirección de Planificación del Territorio / DAP, 2023.

Una vez determinada la población objeto de estudio, se realiza el cálculo del tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, para determinar que la cantidad mínima de encuestas a realizar a personas es de 384.

En este capítulo de la investigación se utiliza un método cualitativo con variables nominales que presentan valores no numéricos y, por lo tanto, no admiten un criterio de orden; puesto que nos muestra características particulares de los establecimientos comerciales que fueron de gran aporte dentro del trabajo de campo y la recolección de la información, como se mencionó con anterioridad dentro de este segmento se encuentran cafeterías y restaurantes especializados así como hoteles y alojamientos de las ciudades de Popayán y Cali, a partir del desarrollo de una conversación dirigida a 10 personas encargadas de este tipo de establecimientos, con debate y preguntas de seguimiento, aplicando el formato de entrevistas desarrollado para este trabajo.

**Tabla 2**

*Empresas entrevistadas en el sector industrial*

POPAYÁN	CALI
<b>CAFETERÍA ESPECIALIZADA</b>	
Café FUP - Pinema, café y jardín	Obra negra Coffee House
Brew Coffee Co.	Café Alsacia
<b>RESTAURANTE ESPECIALIZADO</b>	
La pizarra	Anónimo*
Love bites	
Symphony Coffee	
<b>HOTEL U ALOJAMIENTO</b>	
La Plazuela	Anónimo*

*Nota.* Información suministrada por colaboradores de los establecimientos. Fuente: Elaboración propia.

\*Empresas entrevistadas que decidieron no dar su nombre.

En la Tabla 2. Se muestran las empresas que contribuyeron en las entrevistas como parte fundamental de la investigación, como consideración algunas prefirieron confidencialidad por lo cual no se suministra el nombre respetando la protección de datos. Las entrevistas se desarrollaron para conocer aspectos generales de las organizaciones, aspectos de productos y las condiciones de relaciones con sus respectivos proveedores, como resultado contamos con la disposición de diferentes colaboradores los cuales desempeñan roles esenciales como propietarios, gerentes, baristas o administradores dentro de cada empresa, en la ciudad de Popayán se profundizó en dos cafeterías especializadas, 3 restaurantes especializados y un hotel, mientras que en la ciudad de Cali la inmersión se realizó a dos cafeterías especializadas, un restaurante especializado y un hotel.

Se utilizaron los conceptos en las entrevistas y los transcribimos textualmente, con la fuente más importante de tráfico y conversiones en el *marketing* de referidos, lo que también puede conocerse como cita textual. Las puntualidades son importantes en *marketing* para cualquier tipo de empresa o negocio, porque precisamente la publicidad “de boca en boca” y las referencias que hacen personas conocidas sobre un producto, favorecen muchísimo el acercamiento de nuevos *leads*. Además, son perfectos para establecer la credibilidad, especialmente cuando se está comenzando a construir marca.

## **2.4 Resultados de la investigación**

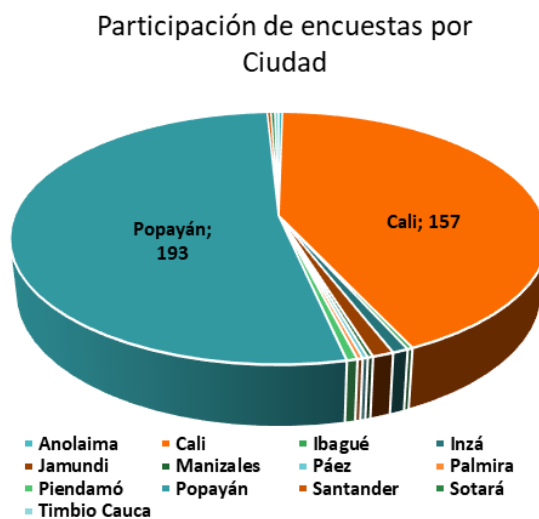
### ***2.4.1 Resultados segmento familiar y personal***

Dando respuesta a los objetivos de la investigación, clasificamos los siguientes hallazgos, en tres (3) partes, de acuerdo a cada uno de los tres (3) objetivos específicos planteados, para el primer objetivo específico se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Ubicación geográfica: En total se diligenciaron 367 encuestas de manera aleatoria, por medio de los diferentes canales y redes sociales del alcance propio. Basado sobre las primeras definiciones del segmento de mercado a analizar. Sin embargo, después de la normalización de la base de datos de respuestas, 350 encuestas fueron validadas solamente en las ciudades objeto de estudio (Cali-Popayán), de las cuales 310 correspondían a los estratos socioeconómicos objeto de estudio (3 al 6). De esta manera, el nivel de confianza para el cálculo de la muestra queda definido en 92%, que exige un mínimo de 306 encuestas, cumpliendo así con las 310 que se tienen validadas.

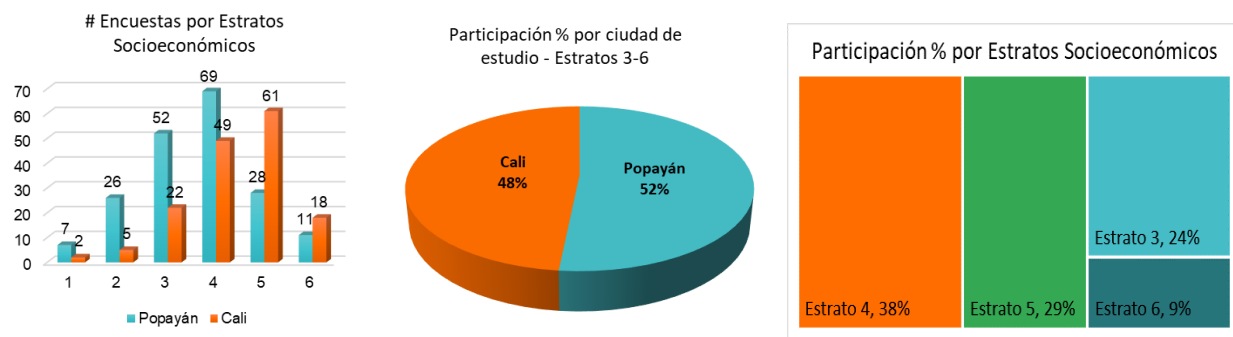
### Figura 1

#### *Participación de encuestas por ciudad*



Fuente: Elaboración propia.

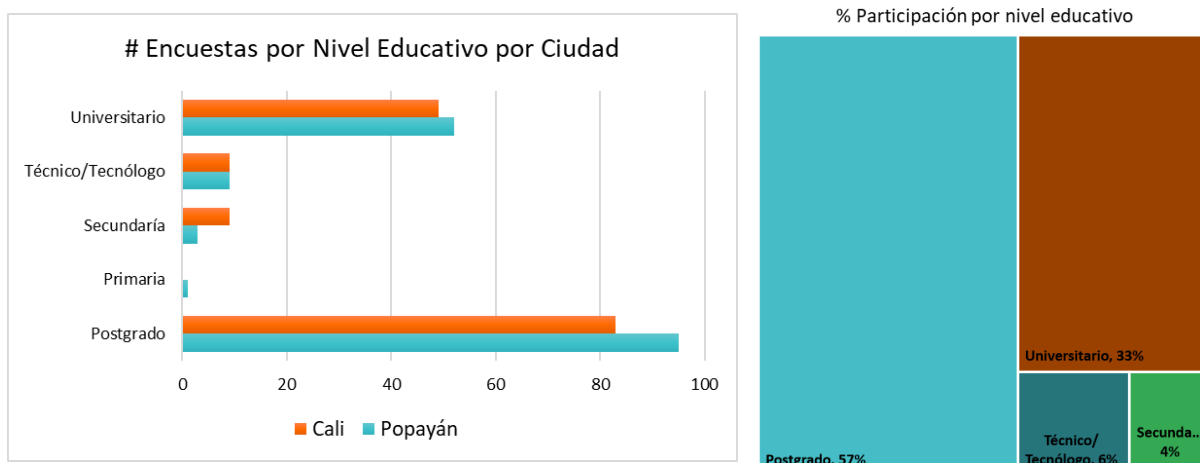
Estratos Socioeconómicos: El 76% de los encuestados manifiestan vivir en estratos socioeconómicos altos (4 a 6), y el 24 % restante es del estrato 3. Aquí comienza el punto de partida para ir definiendo con mayor especificidad el segmento del mercado que se quiere conquistar.

**Figura 2***Datos estratos socioeconómicos*

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo objetivo específico se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

**Educación:** El 90% de los encuestados son profesionales titulados y más de la mitad han obtenido un título de posgrado. No existen grandes diferencias en los resultados comparados por ciudad, a pesar de que en Popayán se nota una ligera diferencia a favor.

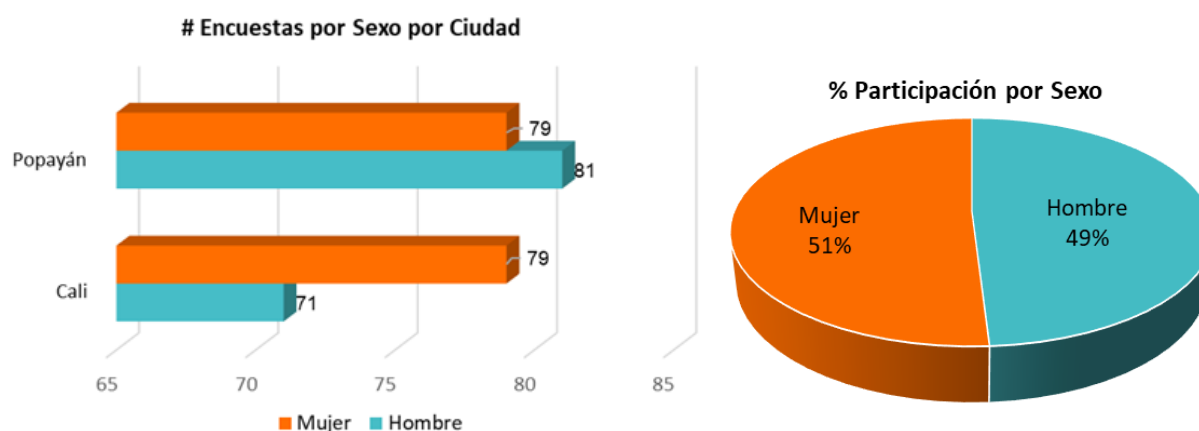
**Figura 3***Nivel educativo por ciudad*

Fuente: Elaboración propia.

Género: La participación de las encuestas se divide casi en la mitad para hombre y mujeres , con una ligera tendencia marcada por las mujeres, derivada de la mayor participación de ellas en la ciudad de Cali. Sin embargo, no existe una gran diferencia que nos lleve a segmentar el mercado por esta condición.

#### Figura 4

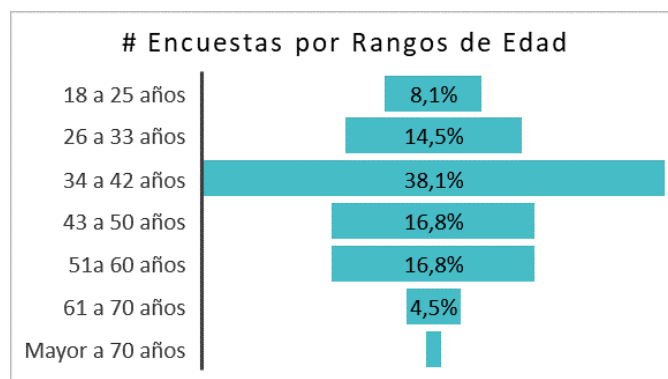
*Datos encuestas por género y ciudad*



Fuente: Elaboración propia.

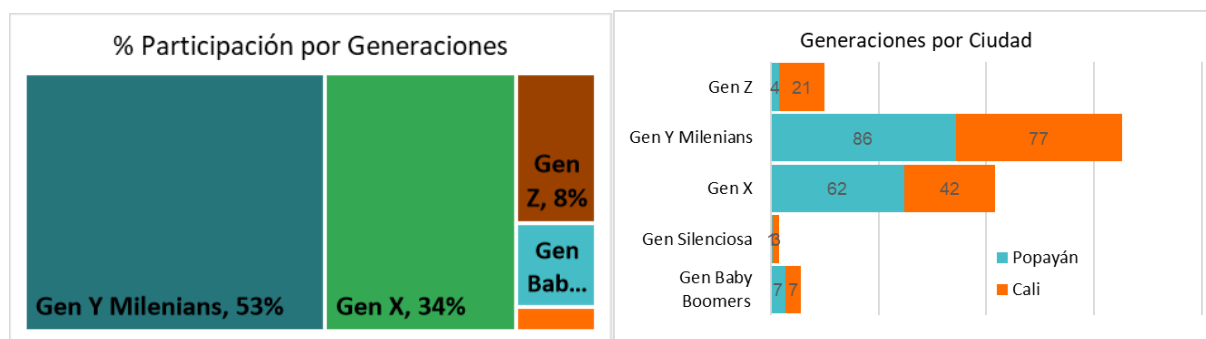
Edad: La distribución etaria de la población objeto de estudio, se concentra en más del 90%, entre las edades desde los 26 hasta los 60 años.

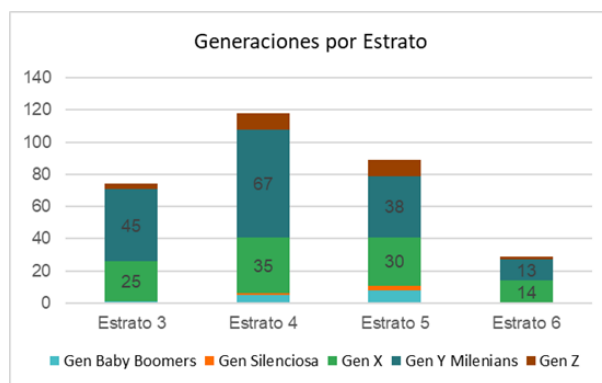
Los menores de 25 años y mayores de 60, no son población representativa para este estudio. Por el contrario edades entre los 34 y 42 años, tienen la mayor participación en las personas encuestadas, seguidas por los rangos de 43 a 50 y 51 a 60, que cada uno representa el 16,8% de la población objeto de estudio.

**Figura 5***Rangos de edad*

Fuente: Elaboración propia.

Generaciones: Muy interesante encontrar esta segmentación por generaciones tan marcada y diferenciada sobre dos generaciones, la X y la Y o *Millennians*, que representan el 87% de las personas encuestadas. Por el contrario, las generaciones Z, *Baby Boomers* y Silenciosa, se representan levemente. La generación que ocupa más de la mitad de la representación de la población objeto de estudio, es la generación Y o *Millennians*, sobre la cual se puede ir focalizando el nicho de mercado específico el cual se quiere conquistar.

**Figura 6***Generaciones*

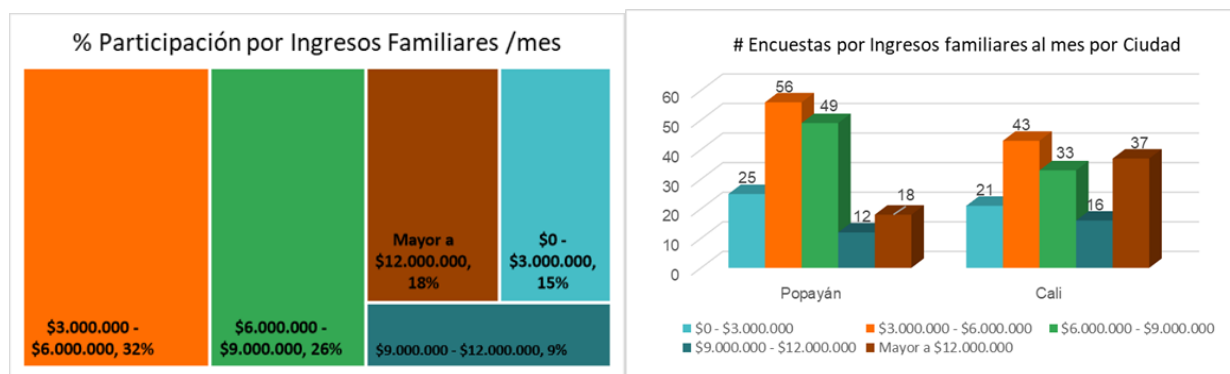


Fuente: Elaboración propia.

**Ingresos mensuales familiares:** La identificación del poder adquisitivo de la población objeto de estudio, vista desde los ingresos mensuales de las familias que actualmente son conformadas en promedio por 2,5 a 2,7 personas por hogar, infiere que este ingreso proviene de una o dos personas por vivienda. Así es que un 32% la población dice recibir entre 3 y 6 millones de pesos mensuales, otro 35% recibe entre 6 y 12 millones, y la tercera parte restante se divide entre los que ganan más de 12 millones y los que sus ingresos mensuales no superan los 3 millones de pesos. Existe una marcada diferencia entre las dos ciudades, Cali registra mayores promedios y frecuencia de respuestas de ingresos superiores mensuales por familia que en Popayán.

## Figura 7

### *Ingresos familiares mensuales*

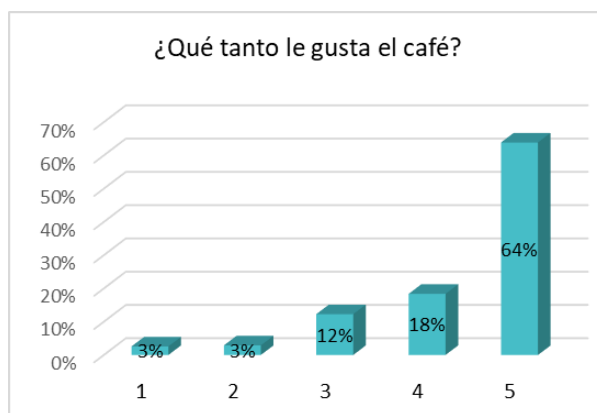


Fuente: Elaboración propia.

Para el tercer objetivo específico se tienen en cuenta los siguientes aspectos: Gusto por el café y responsable de compra: Muy marcado el alto gusto que tiene la población de estudio por el consumo de café, demostrado en el 64% que lo evalúa con la máxima calificación, seguido de un 18% que, si bien no le da la mayor calificación a su gusto por el café, si le da 4 de 5 puntos. Tan sólo un 6% de la población objeto de estudio manifiesta, por su calificación, que no es de su interés el consumo de café. Los resultados son predecibles, por cuanto el café es un producto maduro en el mercado, que ha desarrollado un espacio muy amplio en todo el mundo.

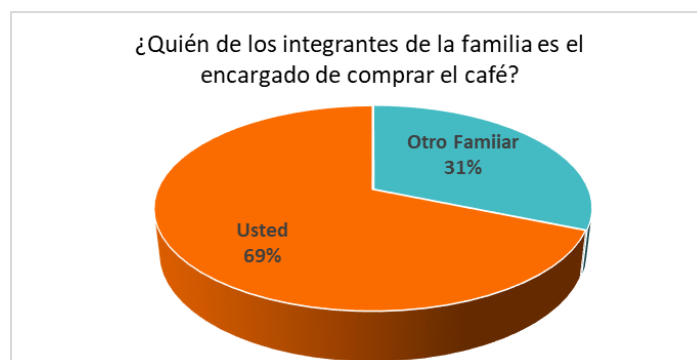
### Figura 8

*Gusto por el café*



Fuente: Elaboración propia.

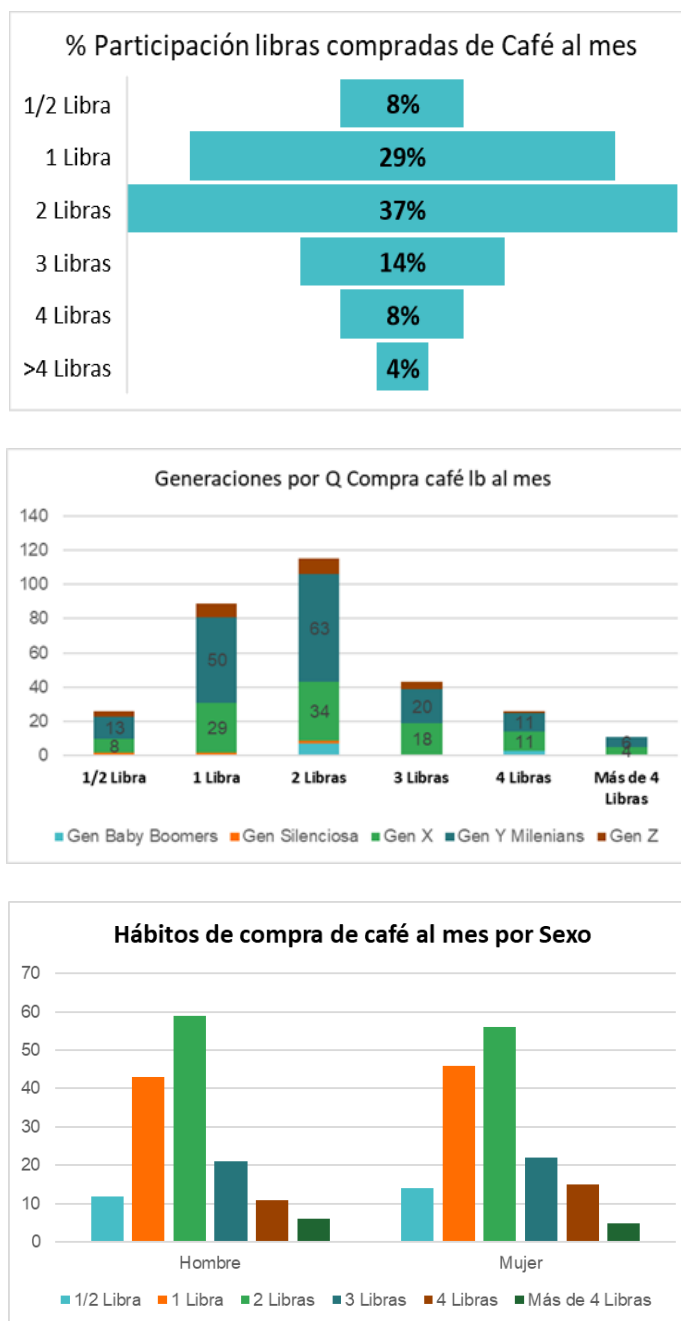
Cerca del 70 % de las personas que respondieron la encuesta, son los encargados de la compra del café para sus hogares, un 31 % manifestó que otro familiar, en su mayoría la pareja, era quien se encargaba de la compra del café. La representatividad de la población de estudio relacionada con el objeto de la investigación, se demuestra en la pertinencia de las personas que respondieron al estudio. En el 69% de las respuestas, aplica la caracterización de las personas que respondieron la encuesta, por su género, edad, estrato etc.

**Figura 9***Encargado de compra de café*

Fuente: Elaboración propia.

Hábitos de compra: Por cantidad de café en libras (500 g) el 63% de las personas encuestadas respondieron comprar 2 o más libras de café al mes, y el restante 37% sólo compran  $\frac{1}{2}$  o 1 libra. Sin embargo, más del 50% de la población objeto de estudio compra 2 o 3 libras de café al mes, 12% de ellos compran 4 o más libras.

Es un indicador muy importante para ayudar a la definición más específica del segmento del mercado, sin embargo, sin tener en cuenta el análisis por generaciones, no se ven grandes diferencias, ni entre ciudades, ni estratos, ni género, ni en otras variables que nos ayuden a precisar el segmento. La tendencia que se puede determinar para efectos del plan de negocio se acerca más al hábito de consumo de dos (2) libras de café al mes por familia.

**Figura 10***Hábitos de compra*

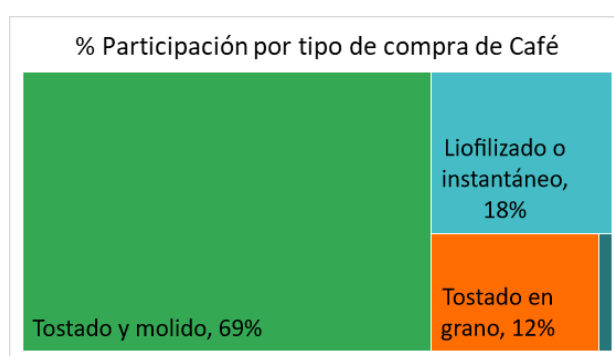
Fuente: Elaboración propia.

Hábitos de compra por tipo de café: El café de consumo se puede encontrar de diferentes formas, cada vez con mayores opciones, sin embargo los resultados sobre la población objeto de

estudio, siguen siendo muy contundentes sobre la demanda de café tostado y molido, con una representación de casi el 70%, el restante tercio de las personas encuestadas prefieren café liofilizado o instantáneo y café tostado en grano, en un 18% y 12% respectivamente.

### Figura 11

*Preferencias por tipo de café*

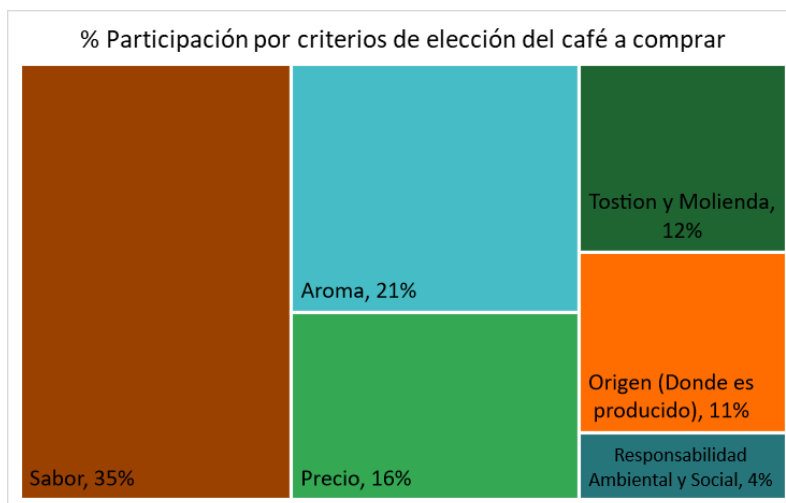


Fuente: Elaboración propia.

Criterios de elección de compra de café: Es muy claro y contundente que los criterios más importantes a la hora de que los encuestados eligen el café de su preferencia, son el sabor y el aroma, más de la mitad de la población de estudio eligen basándose en uno de los dos. El precio ocupa un tercer lugar, con 16%, que dice mucho sobre las expectativas que tienen los consumidores a la hora de elegir el café, que no siempre está basado en un precio bajo. Los restantes eligen por otras razones como la tostión (12%), el origen (11%), y la responsabilidad ambiental y social, queda en último lugar con 4%.

### Figura 12

*Criterios de elección de compra de café*

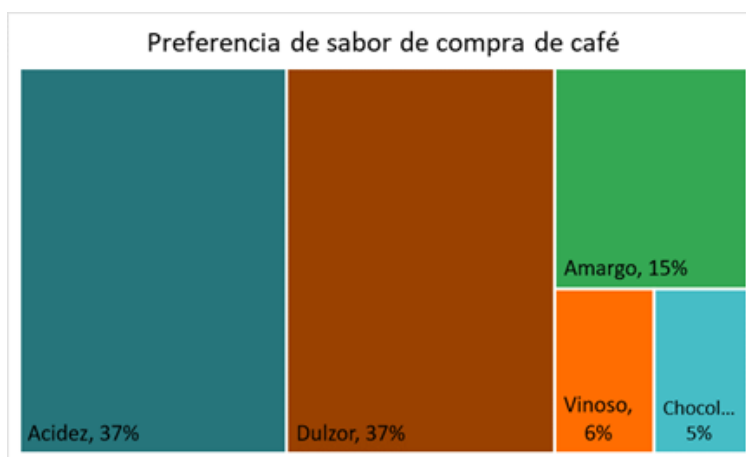


Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de tipo de sabor para el café: El sabor es el criterio que está en primer lugar a la hora de elegir el café preferente, en este caso se indagó sobre qué tipo de sabor es el que prefiere la población objeto de estudio, y hay dos grandes ganadores, la acidez y el dulzor, entre ambos suman, por partes iguales, el 72 % de los encuestados. En tercer lugar, está el sabor amargo y característico obviamente del café, sin embargo, identificar el gusto por los otros sabores básicos en el café es una buena referencia para la demanda de café de alta calidad y de orígenes y características que oferten este tipo de café con el sabor preferente del mercado objetivo.

### Figura 13

*Criterios de elección de compra de café según el sabor*

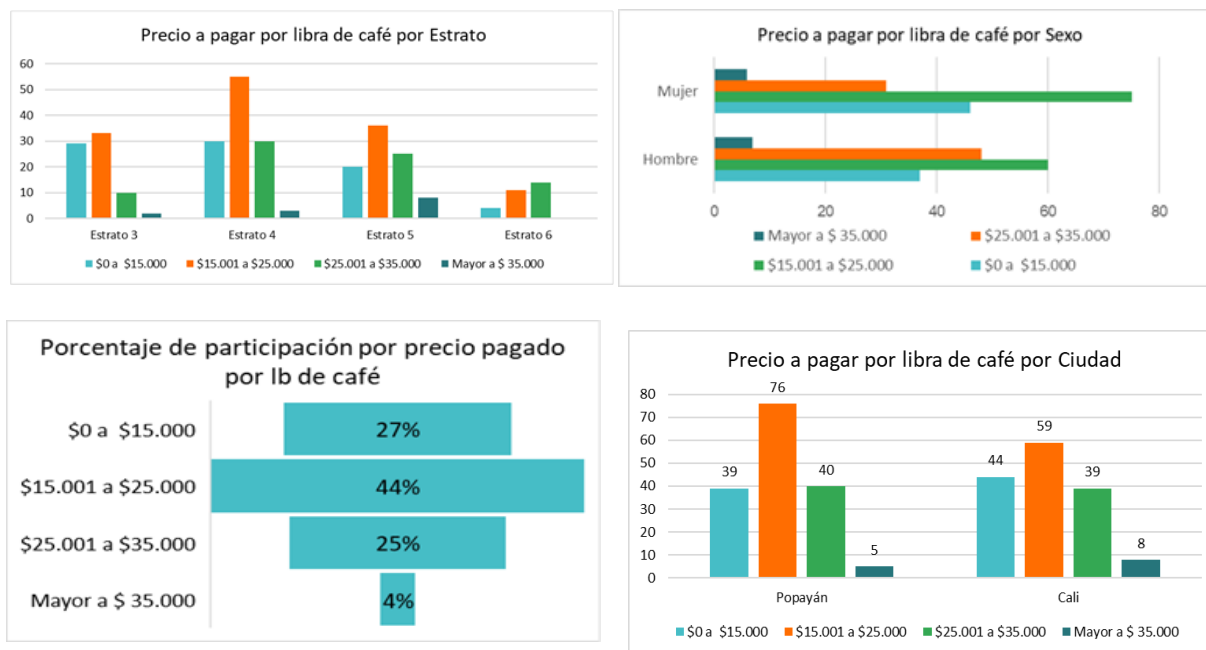


Fuente: Elaboración propia.

Hábitos de compra por precio del café: Una variable tan importante a medir dentro de los hábitos de consumo de café, es el precio dispuesto a pagar por libra de café, información que contribuye, no sólo a focalizar el segmento de mercado al cual se quiere llegar, si no, el aporte que hace para la estrategia de precios en capítulos posteriores de este plan de negocios. A nivel general casi el 30% de los encuestados pagan más de \$ 25.000 por libra de café, cerca de la mitad, el 44% paga entre \$ 15.000 y \$ 25000 y un 27 % paga menos de \$15.000 por libra de café. Los precios pagados más bajos se encuentran en el estrato 3, en los estratos 4 y 5 predomina el rango de precios de 15 mil a 25 mil, sin embargo, hay un buen porcentaje de encuestados que pagan más de 25 mil pesos por libra de café en estos estratos. Se evidencia que las mujeres tienden a pagar menos por libra de café que los hombres.

**Figura 14**

*Precio dispuesto a pagar por libra de café.*



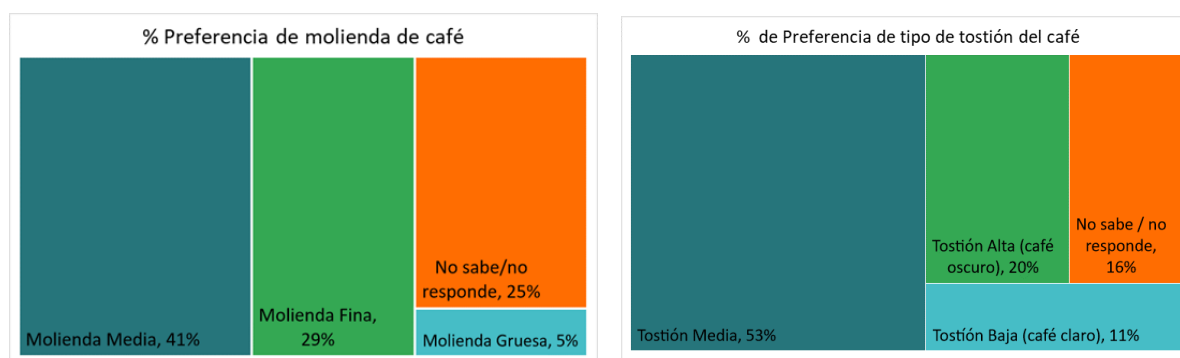
Fuente: Elaboración propia.

Hábitos de compra por tipo de tuestión y molienda de café: Más de la mitad de la población de estudio, prefiere la tuestión media para el café, otro 20% prefiere una tuestión más alta, y un dato interesante es que el 16% de los encuestados, muy educados y de estratos medio-altos, no saben o no respondieron sobre esta característica del café de consumo. Una pequeña parte de los encuestados (11%), prefieren el café más clarito. No existen grandes diferencias en estos resultados, ni por ciudad, estrato, sexo o edad. Elegir el tipo de molienda de café es una característica muy específica, que su condición depende del tipo de preparación que se vaya a utilizar para el café, sin embargo, un 25% de la población encuestada no sabe o no responde, porque, no tiene idea de para qué es útil. El 75% de las personas encuestadas si definieron el tipo de molienda preferida, posicionando la molienda media en primer lugar con el 41%, utilizada principalmente en cafeteras de filtro comunes en los hogares colombianos, seguida de la

molienda fina, con un 29% de los encuestados, la cual se utiliza para preparaciones en *espresso* o moka.

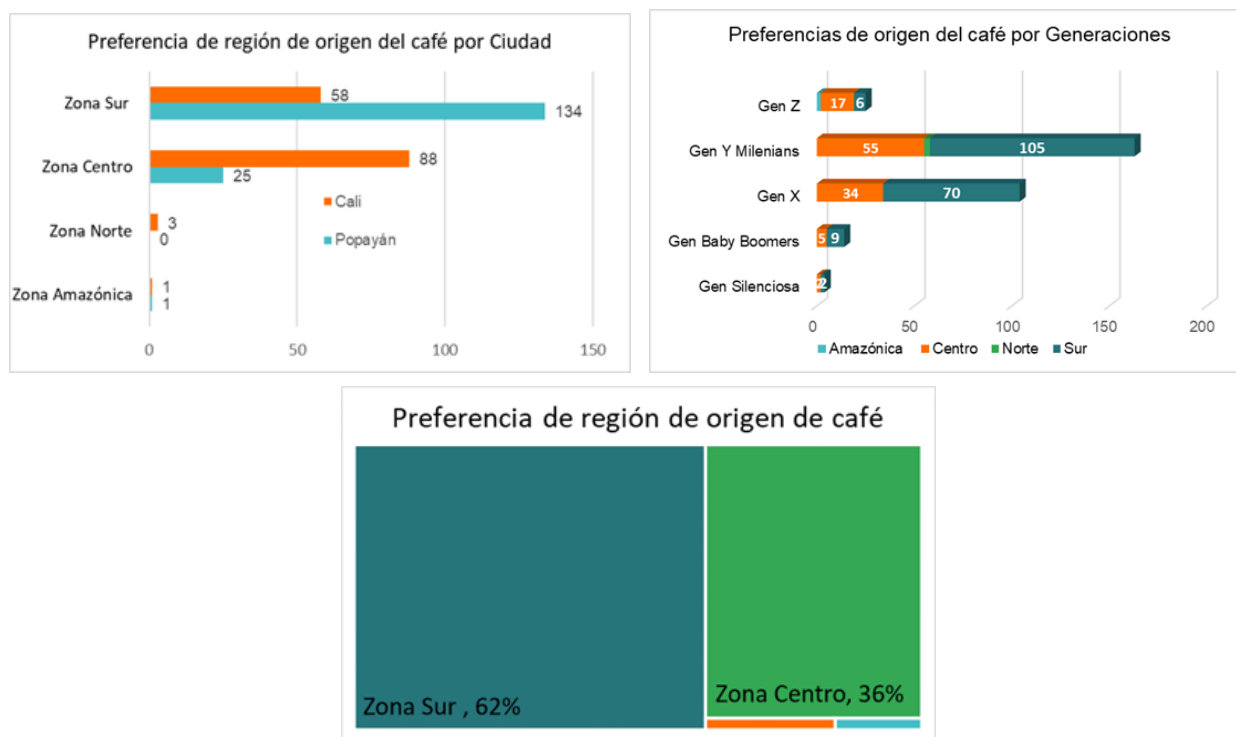
### Figura 15

*Preferencias tipo de tostión y molienda del café.*



Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de Región Colombiana de origen del Café: De las cuatro (4) zonas descritas para elegir el origen preferido del café, dos de ellas representan la atención del 98% de los encuestados, la zona Sur, correspondiente a los departamentos de Nariño, Cauca, Huila y Valle, está en primer lugar con la preferencia del 62% de la población, y en segundo lugar, con el 36%, está la zona Centro, correspondiente a los departamentos de Quindío, Risaralda, Caldas, Antioquia, Cundinamarca, Tolima, y Boyacá. Existe una clara diferencia en las preferencias de los encuestados por cada una de las ciudades, en Popayán prefieren mayoritariamente el café del Sur, mientras en Cali se inclinan en su gusto por el café del Centro del país.

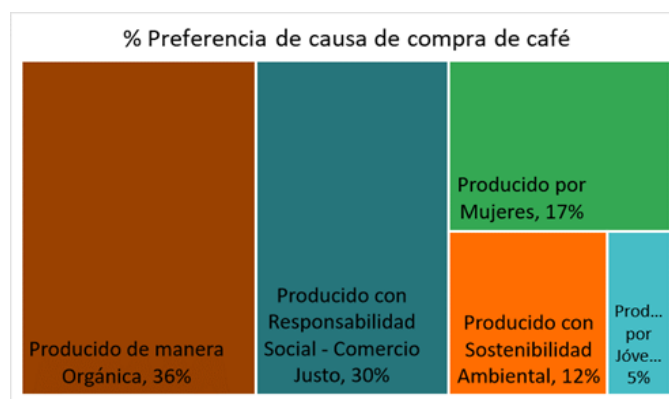
**Figura 16***Preferencias tipo de tostión y molienda del café*

Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de causa Socio-Ambiental de compra de café: Determinar las preferencias de causas sociales o ambientales, sobre el origen de producción del café, como producto básico de la canasta familiar, es un reto, sin embargo, los resultados de las encuestas dan una información muy valiosa, que se enfoca mayoritariamente en una producción orgánica del café, con el 36%, seguido de muy cerca, con el 30%, el interés por comprar un café producido con responsabilidad social y comercio justo. En tercer lugar, con un 17% del total encuestados, existe interés por un café producido por mujeres y en los últimos lugares se encuentran las causas ambientales y de café producido por jóvenes.

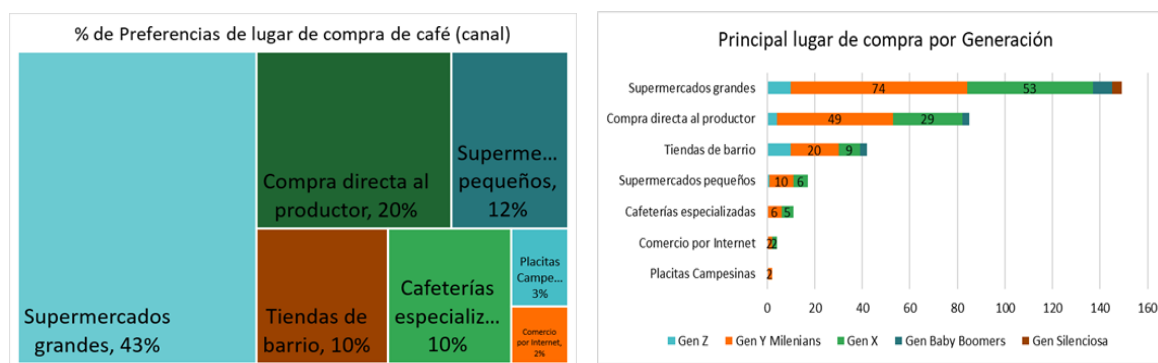
## Figura 17

### *Preferencias causalidad de compra de café*



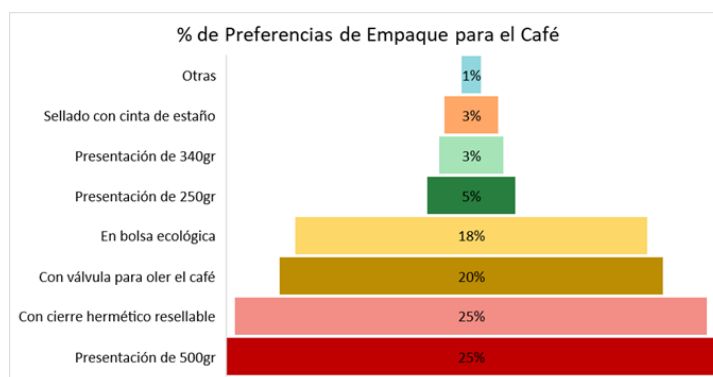
Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de lugar de compra de café (canal de distribución): Los supermercados grandes son el lugar de preferencia para comprar el café, con el 43% de la población encuestada, en un segundo lugar está la compra directa al productor, con una participación del 20%, sin embargo, el 37% restante se divide en cinco (5) diferentes canales de distribución, ordenados por orden de participación de la siguiente manera: pequeños supermercados, tiendas de barrio, cafeterías especializadas y en menor proporción placitas campesinas y comercio por internet. De la misma manera, proporcionalmente, se distribuyen las preferencias de lugar de compra, tanto por estrato, como por generación, sin embargo, es de resaltar que las generaciones X y Y están presentes en todos los canales de distribución.

**Figura 18***Preferencias de lugar de compra de café*

Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de empaque para el café: Dentro de los hábitos de compra de café, el tipo de empaque, es importante a la hora de elegir el preferente. De las siete (7) características que estaban disponibles para elegir, cuatro (4) de ellas presentaron la mayor atención, en definitiva, el empaque de 500 g fue muy superior que los de 340 g y 250 g. El cierre hermético resellable y la válvula desgasificadora para identificar el aroma del café, también son características muy importantes a la hora de elegir el café. En cuarto lugar, está la bolsa ecológica con un 18% de participación entre todas las opciones.

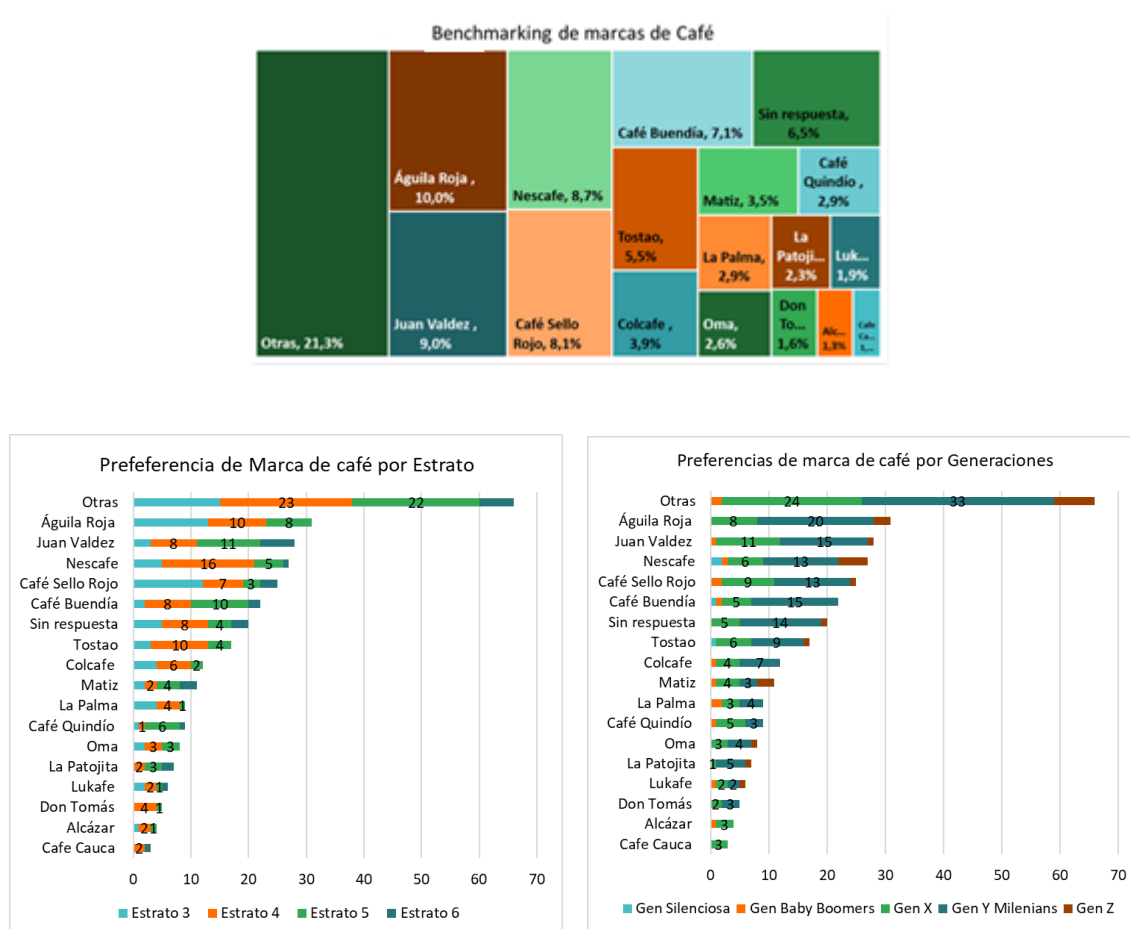
**Figura 19***Preferencias de empaque para el café*

Fuente: Elaboración propia.

Preferencia de marca para el café: Es muy interesante observar la variedad de marcas preferentes para el consumo de café, sin embargo, un 43% de los encuestados prefieren marcas tradicionales como Águila Roja y Juan Valdez, seguidas de Nescafé, Café Sello Rojo y Café Buendía. Existe un 21% de la población estudiada que tiene una marca personal de preferencia diferente a las 16 marcas nombradas en las gráficas. Un 6,5 % no dio respuesta de marca preferente, y el restante casi 30% prefiere entre 11 marcas reconocidas localmente o nacionalmente en mercados emergentes.

**Figura 20**

*Preferencias de marca de café*

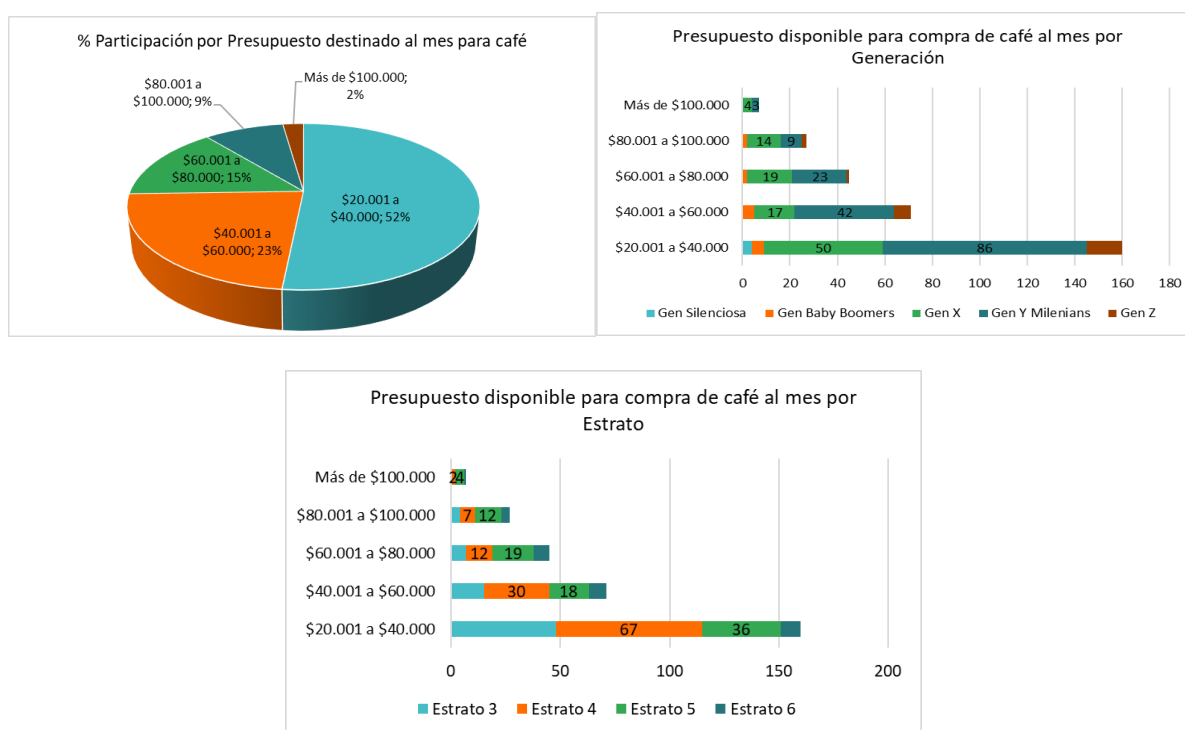


Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto disponible al mes para compra de café: Cerca de la mitad de las personas encuestadas disponen entre \$20.000 y \$40.000 al mes, para comprar café de consumo para sus hogares, la otra mitad dispone más de 40 mil pesos al mes para comprar café. Como se puede observar en las gráficas, en todos los estratos socioeconómicos y en todas las generaciones existen diferencias en el presupuesto disponible para la compra de café, siguiendo la misma tendencia general.

### Figura 21

#### *Presupuesto disponible al mes para compra de café*



Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.2 Resultados segmento industrial**

El objetivo general en este segmento se identifica para reconocer las características que tienen en cuenta los establecimientos comerciales en la influencia de decisión de compra del café, además, se dio respuesta a cada uno de los siguientes objetivos previamente planteados, ver

Anexo 1, para ello se entrevistaron a 10 colaboradores de 10 empresas diferentes como se indica en la Tabla 2

Para dar respuesta al primer objetivo específico, encontramos que las organizaciones tienen consideraciones que difieren por su capacidad operativa, el número de colaboradores que pueden oscilar entre 3 hasta 15 personas y el eventual arribo de clientes preferentes o temporales, para los hoteles y restaurantes hay un comodín de consumo para satisfacer la demanda similar que puede oscilar entre los 7 kilogramos a los 16 kilogramos mensuales, además, tienen en cuenta las temporadas cíclicas del año, por ejemplo temporadas altas de turismo, como es el caso de la semana mayor o el congreso gastronómico en el ciudad de Popayán, así como la feria de Cali desarrollada en la misma ciudad, comensales de estrato 3,4,5 y 6 pertenecen a este grupo. Sin duda alguna, las tiendas especializadas de café, presentan una demanda muy superior, entre los 10 kilogramos hasta los 113 kilogramos, siendo las de mayor venta, marcas reconocidas en el mercado regional y nacional. Para determinar el valor de compra o cuanto están dispuestos a invertir en el insumo agrícola, se miden factores como relación costo beneficio, categoría del sitio, precios actuales del mercado y sus competidores, calidad del café, inflación, perfilación de taza, entre otros. Los hoteles y restaurantes están dispuestos a pagar hasta \$ 35.000 COP por una libra de café, mientras que los cafés especializados podrían llegar a pagar hasta \$ 280.000 COP por un café exótico que arroje una taza superior de 87 puntos de calidad en la catación por una persona especializada.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación cualitativa, el concepto de café orgánico representa un alcance enorme puesto que considera estar en la vanguardia y en el modo saludable de consumo de alimentos, además de la potencialidad de producción constante que brinda la región suroccidental del país, encontrando cafés de excelente calidad, lo que permite

concentrarse en un eje fundamental para los clientes como lo es el atributo para la salud. En los cafés especializados, por ejemplo, se considera ineludible la estabilización de la taza de buena procedencia donde se examinan las buenas prácticas de procesamiento y transformación del producto, manejo de aguas y suelos, cultivados bajo sombra, control específico de plagas y enfermedades, libre de moho, método adecuado de transporte, tiempos justos de cosecha, comercialización en el menor tiempo de oxidación, en donde no se tengan trazas de fertilizantes o productos químicos, productos limpios que no desmejoren la calidad ofrecida; el café en grano representa entonces por consecuencia la mejor manera de ofertar una buena taza de café, características como, diámetro de la semilla, sin fracturas, color de tosti3n, acidez, aroma, así como empaques no contaminantes y en la medida de lo posible que sean biodegradables, que permitan conocer detalles fundamentales en la trazabilidad del producto, ya sean datos de los caficultores, altura, método de producción y condiciones limpias de cosecha así como contar con un análisis de ciclo de vida de producto constante denominado de la cuna a la tumba.

Para dar respuesta al tercer objetivo, los departamentos de la región suroccidente de Colombia representan para este segmento una fortaleza gigante. Cafés provenientes del Cauca, Huila y Nariño, exhiben condiciones excepcionales con caficultores modestos, que en muchas ocasiones no presencian la magnitud de sus cultivos; variedades como bourbon rosado, bourbon rayado, caturra, tabí, costa rica, java, sudán rumé son algunos de los más prominentes, siendo la variedad castillo y arábica predominante en cuanto a consumo. Para las empresas comercializadoras de café y que brindan esta experiencia significa a sobre manera que se brinden posibilidades de capacitación constante a los caficultores, así como a sus colaboradores; adicionalmente brindar espacios como trampolín para ofertar productos de excelente calidad y que merecen reconocimiento. La inclusión social sobre todo para mujeres campesinas, aunque no

se ha tenido completamente en cuenta, las organizaciones si coinciden en que se debe seguir fortaleciendo el tema, para recuperar o construir tejido social, en personas víctimas de violencia, golpeadas por el conflicto armado o por reinserción a la sociedad.

## **2.5 Conclusiones de la investigación**

### ***2.5.1 Conclusiones de la investigación segmento familiar y personal***

Las 310 encuestas validadas para el estudio de mercado sobre el segmento de personas adultas que viven en estratos socioeconómicos medios y altos de las ciudades de Cali y Popayán, son suficientes para validar estadísticamente los resultados con un nivel de confianza del 92%.

La distribución de personas encuestadas entre las ciudades de Cali y Popayán se divide casi por partes iguales, dando representación a ambas locaciones en este estudio de mercado. Lo cual ratifica las dos ciudades propuestas inicialmente como límites geográficos para la segmentación del nicho de mercado.

Si bien la representación de la población de estudio, autodefinida en el estrato socioeconómico 3, es casi de un cuarto de la población total, los restantes tres cuartos de las personas, que respondieron la encuesta, son de los estratos 4, 5 y 6, y demuestran hábitos de consumo más alineados con la propuesta de La Patojita.

La focalización del segmento de mercado se especifica sobre personas con un nivel educativo superior, que mínimo tengan un grado profesional.

La distribución de personas encuestadas se divide en partes iguales aproximadamente entre mujeres y hombres, la definición específica del segmento de mercado debe incorporar a ambos.

La distribución etaria de la población objeto de estudio se concentra entre los 26 y 60 años, siendo el rango de los 26 a 42 años el que representa más de la mitad de las personas

encuestadas, y que permite enfocar el segmento sobre esta edad por las cualidades de sus hábitos de consumo de café.

De acuerdo a la distribución por rangos de edades, se clasificó la población por generaciones humanas, quedando el foco sobre las Generaciones X y Y o *Millennials*, esta última, que además de representar el 53% de las personas encuestadas, demuestran hábitos de consumo interesantes para la oferta de La Patojita.

El poder adquisitivo de las personas encuestadas, identificado a partir de los ingresos mensuales de los integrantes del hogar, concluyen que más de la mitad (53%) de toda la población, ganan en sus hogares más de \$6.000.000 de pesos al mes, siendo Cali la ciudad con mayores promedios de ingresos al mes, que Popayán.

El 94 % de la población encuestada le gusta el café. La gran mayoría, el 64%, le gusta mucho evaluando su gusto con la máxima calificación. Tan solo un 6 % califica su gusto por el café entre 1 y 2 sobre 5.

La moda estadística, de la cantidad de libras de café compradas al mes por los hogares de las personas encuestadas, se ubica en 2 libras.

El 26% de la población objeto de estudio compra 3 o más libras de café al mes, y el 37% compra 1 o menos libras.

Las preferencias de más del 80% de las personas encuestadas, se centran en cafés tostados, y no en cafés liofilizados o instantáneos. De los primeros el 69% prefieren el café molido, de tostión y molienda media en su gran mayoría, y tan sólo el 12% en grano.

Los criterios más importantes, de la población de estudio, a la hora de elegir el café de su preferencia, se centran en la calidad del producto, definida en el sabor, aroma y tipo de tostión y molienda. El precio es muy importante sólo para el 16% de los encuestados.

La acidez y el dulzor son las características más buscadas en el sabor a la hora de elegir el café de su preferencia.

La segmentación del mercado basada en el precio que está dispuesto a pagar por el producto, es una estrategia para comenzar la penetración en el mercado, para el caso particular encontramos un 30% de las personas encuestadas que estarían dispuesta a pagar más de \$25.000 una libra, sin embargo, se puede ver más como una oportunidad a conquistar, aquella población que está acostumbrada a pagar menos de \$25.000 por libra , para el caso de estudio la mayoría, los cuales no pagan más, tal vez, porque no encuentran un producto que en su criterio cueste más, y no, porque no estén dispuestos a pagar más por él.

Los hombres pagan en promedio, mayores precios por el café de consumo, que las mujeres.

Las características de calidad y sabor del café de la zona Sur del país, donde se incluye en departamento del Cauca (proveedor de La Patojita), son reconocidas en los resultados de las encuestas, al ser preferente para el 62% de los encuestados.

La producción orgánica del café genera un gran interés entre las causas sociales y ambientales que pueden determinar la preferencia de compra.

La responsabilidad social y el café producido por mujeres, despierta el interés de casi la mitad de la población estudiada, es un insumo muy importante para determinar el posicionamiento de la marca en el mercado.

El canal de distribución más utilizado por las personas encuestadas para comprar el café, son los supermercados grandes, sin embargo, hay un porcentaje de la población que compra directamente al productor, lo que despierta una oportunidad de segmentación y de creación de estrategias dirigidas a esta audiencia.

La presentación de 500 gramos, el cierre hermético, la válvula desgasificadora y materiales ecológicos, son las características más demandadas por la población objeto de estudio.

Existen referencias de más de 50 marcas diferentes de café, adquiridas por las personas encuestadas. Águila Roja y Juan Valdez encabezan las preferencias.

No hay diferencias entre estratos socioeconómicos ni entre generaciones humanas, a la hora de elegir una marca de café, sin importar la calidad ni precio del producto.

En todos los estratos y generaciones compran cafés como Águila Roja y Sello Rojo, al igual que Juan Valdez o Nescafé. Con diferencias de calidad y precio marcadas.

### ***2.5.2. Conclusiones de la investigación segmento industrial y empresarial***

Se lograron entrevistar de forma fluida a 10 personas, de diferentes organizaciones con número de entre 3 a 15 colaboradores y de trayectoria en el mercado entre 2 a 40 años, siendo muestra representativa para la investigación de mercados a nivel del segmento industrial de las ciudades de Popayán y Cali.

Los clientes que configuran la cadena logística en las organizaciones están clasificados en los estratos 3,4,5 y 6, lo que perfila el camino a la conquista del plan de negocios en cuestión.

El 100% de los entrevistados pertenecientes a establecimientos comerciales entrevistados están de acuerdo con brindar café de origen orgánico en su menú.

La experiencia de los clientes y de los mismos propietarios de negocios, va enfocada en recibir un buen producto por un adecuado precio, considerando que son privilegiados por contar con productos de excelente calidad, lo que ha logrado eliminar endulzantes a una buena taza de café.

Aunque todos los entrevistados concuerdan que las capacitaciones son fundamentales para los colaboradores en sus diferentes compañías, es un trabajo que no se debe desligar y que por el contrario se debe fortalecer y ser constante.

El 100% de las compañías prefieren que el café pueda ser conseguido en grano para un adecuado aprovechamiento del insumo y de un mejor goce en su degustación.

Aunque existan variedades de café en el sector, se coincide en su mayoría que la variedad Castillo es la preferente por las organizaciones y sus clientes.

El consumo de café es constante, es un producto sin duda *commodity* y puede variar entre los 7 kilogramos a 113 kilogramos por mes en las organizaciones.

Los empaques se consideran importantes, pero no relevantes en cuanto a café se refiere, para el segmento es más importante contar con un empaque amigable con el medio ambiente, que presente una forma sencilla de explicar su trazabilidad, que no limite o disminuya la calidad del grano y que, por supuesto, no incremente su costo.

Al estar en una región cafetera, es fuerte la competencia si se trata de brindar proveeduría de café, por lo cual, se debe pensar en estrategias de fijación de precios, mejorar el servicio al cliente y promocionar adecuadamente los productos.

Las iniciativas comunitarias en temas de inclusión, igualdad de género, están dentro de los objetivos estratégicos de las organizaciones, la inclusión y el factor social en temas de emprendimiento y apoyo a personas emprendedoras es clave para el desarrollo de las organizaciones.

Los procesos de buenas prácticas de producción y transformación de productos alimenticios en este caso de café, son incluyente a la hora de decisión de compra, evitar el

“*greenwashing*” en las organizaciones y mostrar productos verdaderamente orgánicos y saludables.

Las empresas están decididas a invertir por un excelente producto hasta 280.000 COP por libra de café, es sin duda una oportunidad de mercado muy atractiva, además de generar impacto social se puede promover la restitución económica de la región.

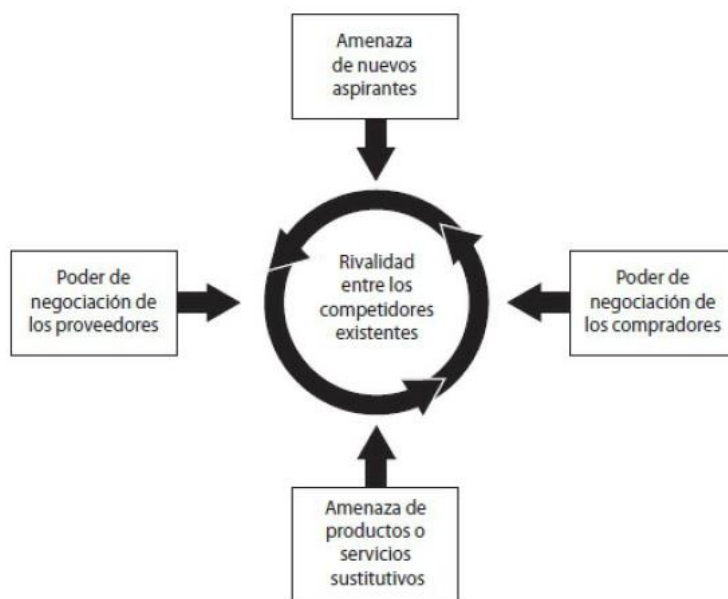
### 3. Análisis de inteligencia competitiva

#### 3.1 Análisis externo

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2017).

#### Figura 22

*Las 5 fuerzas de Porter*



Fuente: Porter, 2017.

Para el plan de negocios en su análisis externo se tuvieron en cuenta las características contempladas a nivel regional:

La amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza de nuevos participantes en la industria es alta debido al auge de las llamadas marcas propias que compiten en precios y no en calidad, atrayendo a muchos consumidores por tratarse de un producto de consumo masivo, por otro lado, la región cuenta con numerosos caficultores, cooperativas comercializadoras, que experimentan dentro de sus organizaciones todas las fases de la producción de café

El poder negociador de los clientes: Los clientes pueden escoger fácilmente el tipo o marca de café debido a que existe gran variedad en el mercado. La variedad del producto sustituto hace que el cliente obtenga mayor poder de negociación. Los clientes tienen la posibilidad de solicitar propuestas a diferentes proveedores para optar por la mejor opción, en cuanto a calidad y precio. Se debe resaltar que nuestros clientes se encuentran en dos segmentos de mercados significativos para personas y familias, así como para un sector más industrializado.

El poder negociador de los proveedores y suministradores: Los principales proveedores son los caficultores, quienes no tienen poder de negociación, ya que el precio del café no es una variable que dependa de ellos, debido a que fluctúa muchas veces al día según el precio de bolsa en el mercado. Además de la materia prima, se necesitan proveedores de maquinaria y equipos en cuanto a la maquila para finalizar la transformación del insumo, los cuales pueden tener más poder debido a la baja competencia en materia de procesos de despulpe, tostión y empaclado.

La rivalidad entre los competidores establecidos: La industria del café en Colombia es casi dominada por las grandes empresas con las marcas reconocidas y de gran trayectoria quienes cuentan con ventajas competitivas por su capacidad de producción y comercialización. La gran

cantidad de competidores ha generado una disminución en los precios de venta con miras a poder competir en el mercado

Productos sustitutos: Hay muchos tipos de sustitutos como el té, chocolate, café instantáneo, bebidas energéticas, gaseosas, milo y jugos, la amenaza de productos sustitutos del café es alta, debido a que los consumidores se están preocupando por consumir bebidas más saludables, como el agua y los jugos naturales.

### **3.2 Análisis complementario – Diamante de Porter**

#### ***3.2.1 Condiciones de los factores***

Está determinado por la mano de obra especializada, creación de la infraestructura para competir en un sector focalizado, es decir los *inputs* necesarios para competir, mediante la respuesta de capacidad de cómo se ejecutan estos para hacer una producción más eficiente, efectiva, creativa e innovadora.

Infraestructura: La Patojita contará con una sede principal, ubicada en la parcelación las Mercedes III de la vereda El Tablón, Popayán, desde donde liderará los procesos directivos, administrativos, comerciales y los propios de la operación del negocio, o procesos misionales, como lo son la gestión de compra, transformación y comercialización de las diferentes líneas de negocio.

Materias Primas: El departamento del Cauca, es el 4to productor de café a nivel nacional, con 93.700 familias cafeteras, de las cuales 34% son con jefatura femenina, y el 7,3% son jóvenes, entre 18 y 28 años, quienes lideran la producción de café (Federación Nacional de Cafeteros, 2021). En total podrían producir 17,280 arrobas de café pergamino seco al año, de los cuales se producirían más de 280.000 libras de café tostado. La Patojita tendrá suficiente espacio de compra de café a mujeres y jóvenes rurales Caucaños, quienes cultivan sus cafés arábicos en

pequeñas parcelas bajo modelos agroforestales, orgánicos y sostenibles, que dan cosechas de frutos maduros y sobre maduros, recolectados de forma manual y artesanal.

Proceso Industrial y Aseguramiento de Calidad: La Patojita contratará proveedores para la maquila del café en un proceso distintivo de aseguramiento de la calidad del café, tanto física como sensorial, y además utilizará equipos de torrefacción de lecho fluido, que garantizan una curva de tuestión específica para cada bache procesado. Asegurando un perfil de taza de aroma floral, acidez brillante, cuerpo redondo, dulzor de frutos rojos con notas a panela y vino. Los productos de La Patojita, dejan un mensaje positivo a la sociedad, al utilizar sus empaques y envases con principios ecológicos, dado que sus materiales son infinitamente reciclables y se pueden reutilizar miles de veces, cumpliendo principios de la economía circular que hoy en día es muy pertinente y oportuna.

El proceso de aseguramiento de la calidad del café pergamino seco comercializado con las familias caficultoras, refiere en primera instancia, un análisis físico de los granos de café, donde se seleccionan las almendras defectuosas de una muestra de café pergamino seco de 250 gr, para obtener un indicador de calidad denominado el factor de rendimiento, el cual no debe superar los 94 kg de café pergamino seco.

El café debe cumplir los siguientes requisitos mínimos de calidad física:

**Tabla 3**

*Requerimientos mínimos de calidad física*

<b>Características de calidad</b>	<b>Valores</b>
Humedad	Entre 10 y 12%
Nivel de infestación broca	Máximo 1,5%
Defectos primer grupo	1%

*Nota.* Información suministrada por Federación Nacional de Cafeteros. Fuente: Elaboración propia.

Mano de Obra: Las necesidades de mano de obra calificada se satisfacen con un (1) profesional del área agrícola o industrial con experiencia en café, su rol estará asociado al proceso de selección, análisis de aseguramiento de la calidad física y sensorial y compra del café pergamino seco como materia prima para el proceso industrial y gestión de la maquila para obtener el producto terminado. El otro profesional calificado deberá tener un perfil más comercial que gestione la distribución y canales de venta, y así mismo lidere un equipo de ventas.

La mano de obra no calificada, será administrada de acuerdo a la demanda y flujo de unidades de venta por mes, y su rol será más operativo para el cargue, descargue, almacenamiento y distribución de materias primas y producto terminado, además del mantenimiento de la sede principal de La Patojita.

Logística y distribución: En la sede de La Patojita se almacenarán las materias primas necesarias, y se llevará el *stock* de productos terminados de café. La Patojita cuenta con dos vehículos automotores, necesario para operar las actividades de transporte, y abastecimiento de materia prima y de transporte para el proceso de transformación (maquila), luego de transporte del producto terminado a los diferentes canales de distribución en la ciudad de Popayán, Cauca y Cali, Valle del Cauca.

*Marketing y branding:* El posicionamiento de los productos de La Patojita, se realizará a partir de una planeación estratégica de mercadeo basada en una política de comunicación integrada, implementada a partir de estrategias de publicidad, relaciones públicas, *marketing* digital, promociones de venta y *trade marketing*, sobre dos segmentos de mercado, el primero, B2C, son personas adultas de estratos medios altos de las ciudades de Popayán y Cali, y el

segundo, B2B, son hoteles, restaurantes y cafeteras especializadas que ofrezcan cafés de tercera ola.

### ***3.2.2 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.***

Se resalta con preocupación, la falta de voluntad por parte de empresarios que se benefician con la comercialización del producto, en el sentido de no apoyar con sus políticas de publicidad y beneficios financieros la dinámica del mercado de compra y de venta del café y, por lo tanto, la dinámica del mercado del café en los municipios de Popayán (Cauca) y Santiago de Cali (Valle del Cauca); estos productores simplemente ayudan a dinamizar el mercado, pero influyen en la imposición del precio.

Para tener una clasificación de los competidores y/o rivales de la industria, se pueden establecer algunos grupos focales:

**Cafés comerciales:** Se encuentran competidores que apuestan por un enfoque distinto. Sus productos no se distinguen por características únicas, por el contrario, se basan en una estrategia de precios accesibles y un amplio alcance a través de canales tradicionales. Ellos no buscan destacar por la exclusividad de sus cafés, sino por su accesibilidad y disponibilidad. Su objetivo es llegar a un público amplio, ofreciendo un producto a un precio que la mayoría pueda pagar. Para ello, se enfocan en la distribución masiva a través de tiendas, supermercados y otros canales de venta tradicionales. Algunos ejemplos de este tipo de competidores son Sello Rojo, Águila Roja y La palma.

**Cafés de alta gama:** Estos competidores se caracterizan por una marca sólida y una clara apuesta por la diferenciación de su producto. Se dirigen principalmente a los niveles socioeconómicos medio alto. Un aspecto particular de este segmento es la presencia de Nescafé entre las marcas más compradas, a pesar de enfocarse en café instantáneo. Esto demuestra que,

incluso en este segmento, el sabor, la practicidad y la accesibilidad siguen siendo factores importantes para los consumidores. Algunos ejemplos son Juan Valdez y Starbucks.

**Cafés especiales:** Una experiencia única y responsable, este segmento del mercado se caracteriza por cafés que van más allá del sabor tradicional. Los consumidores los valoran por sus atributos verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar un precio superior. De esta forma, no solo disfrutan de una experiencia única, sino que también contribuyen al bienestar de los productores. Algunos referentes del mercado colombiano son Quindío, San Alberto y Buen día, a los que se suman un creciente número de pequeños tostadores de café que ofrecen una gran variedad de orígenes, procesos y sabores.

**Cafés entrantes (*Start up*):** El mercado cafetero ofrece una amplia gama de modelos de negocio, desde la comercialización hasta la producción y comercialización. Cada uno presenta diferentes requisitos de inversión, riesgos y beneficios. Para los emprendedores con un capital limitado, la opción ideal puede ser iniciar como comercializador. Esto implica la búsqueda de proveedores confiables, la definición de una estrategia de *marketing* y la venta del producto, a través, de diversos canales. Si el objetivo es tener un mayor control sobre la cadena de valor, la opción de convertirse en productor y comercializador es la más adecuada. Sin embargo, esto requiere una mayor inversión inicial para cubrir los costos de terreno, cultivo, recolección y procesamiento del café.

La elección del modelo de negocio adecuado dependerá de diversos factores, como los recursos disponibles, la experiencia del emprendedor y las expectativas de crecimiento. Es importante realizar una investigación exhaustiva y evaluar cuidadosamente las diferentes opciones antes de tomar una decisión.

En el caso de los pequeños productores, una alternativa viable es la asociatividad. Al unirse a cooperativas o asociaciones, pueden acceder a mejores precios de insumos, servicios de capacitación y asistencia técnica, y mayores oportunidades de comercialización.

### **3.2.3 Condiciones de la demanda**

Colombia es un país tradicionalmente cafetero, donde, para casi los 53 millones de habitantes se ha convertido parte de su cultura. Las familias, sin importar su estrato socioeconómico, conservan esta tradición, incluso superando las diferencias en los niveles generacionales.

El café ha logrado mantenerse dentro de la evolución de las nuevas formas de trabajo, es el acompañamiento que se puede encontrar en los espacios de *coworking*, teletrabajo y salas compartidas. Esto permite tener una expectativa de crecimiento significativo, donde los consumidores están retomando la búsqueda de un café de calidad, es una tendencia que, a pesar de los altos costos de vida, se ha mantenido.

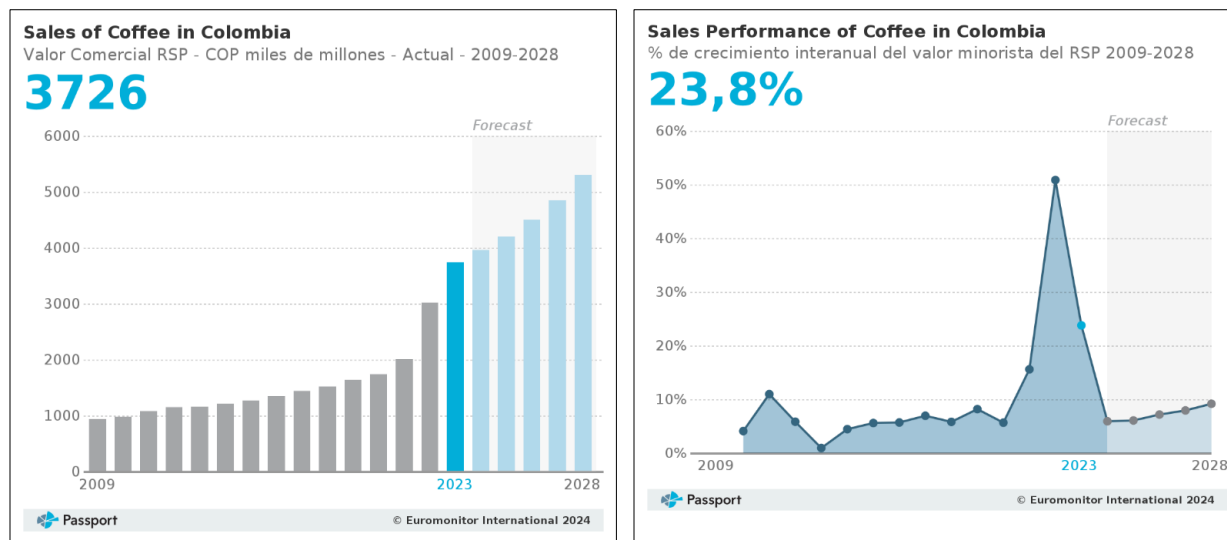
Los consumidores de café se identifican en todas partes, en los buses van acompañados de su termo especializado para mantener la temperatura, o en las oficinas grupales coinciden en el mismo espacio y tiempo quienes se identifican con el consumo. El café le ganó al agua, al té o incluso al whisky y gaseosas en cualquier espacio. Ya no solo se ve en los hoteles como atención de bienvenida para los clientes, sino hasta en el lobby de algunos centros cristianos. (La República, 2024)

Uno de los impactos importantes de la pandemia fue el cambio hacia el consumo de café de alta calidad en el ámbito doméstico. Esta tendencia ha perdurado más allá de los confinamientos de 2020, y el café recién molido mostró un crecimiento dinámico del

volumen minorista en 2023, lo que demuestra su adaptabilidad (Euromonitor internacional, 2024).

### Figura 23

#### *Datos de ventas y participación de mercado de café en Colombia*



Fuente: Euromonitor internacional, 2024.

Los pronósticos sin duda son favorables, según la Figura 23. Las proyecciones en la venta de café en Colombia tienden a un incremento sustancial hasta el año 2028 de un poco más de 5 billones de pesos, sin embargo, para los minoristas, aunque persista un leve incremento no es posible tener una adecuada proyección pensando en la fluctuación y cambio constante que tiene el producto en la bolsa de valores, pero es muy destacado que a pesar de las crisis económicas que ha sufrido el país tenga un flujo constante en el tiempo. Los consumidores de café locales como lo son el caso de Cali y Popayán, no pretenden arriesgar un adecuado consumo de café medible por su calidad, por lo cual muchas familias están dispuestas a pagar un buen precio para disfrutar de un café de alta calidad ya sea en establecimientos comerciales o en sus propias casas.

#### **3.2.4 Sectores afines y de apoyo.**

Sectores afines: El café es un producto agrícola, por lo que las empresas de agricultura y producción de café son actores clave en la cadena de valor. El café se consume como bebida, por lo que las empresas de alimentación y bebidas son un mercado importante para su comercialización. Su consumo en restaurantes, bares y cafeterías, es potencial, por lo que estos espacios son un canal de distribución importante para las empresas que lo comercializan. Además, el comercio electrónico es un canal de venta cada vez más importante para su comercio.

Sectores de apoyo: La logística y el transporte son necesarios para el almacenamiento y distribución del café. El café necesita ser empacado y embalado para su distribución y venta. El *marketing* y la publicidad son necesarios para dar a conocer la marca y los productos de la empresa y por último las empresas *start-up* de comercialización de café necesitan financiación para iniciar y hacer crecer su negocio como es el caso de La Patojita.

Con respecto a la participación del mercado, cabe destacar que entre las marcas líderes en el segmento de café fresco molido se encuentra Café Sello Rojo, que mantiene una notable participación en volumen y valor, como lo muestra la Figura 24.

## Figura 24

*Marcas de café en Colombia, datos de ventas y participación de mercado de café en Colombia*



Fuente: Euromonitor Internacional, 2024.

La gama de productos de café siguió ampliándose en 2023, junto con un aumento en la cobertura de distribución de muchas marcas. Una gama cada vez mayor de marcas, variaciones de productos y ediciones con sabores, incluidas ediciones especiales, son cada vez más accesibles y se promocionan intensamente en varios canales minoristas. Los supermercados, hipermercados y plataformas de comercio electrónico han sido testigos de una importante promoción de estos productos. La creciente tendencia de recrear la experiencia del barista en casa probablemente ganará fuerza durante el período de pronóstico. Se espera que esta tendencia se vea impulsada por la participación en las redes sociales y las clases magistrales en supermercados (Euromonitor internacional, 2024).

Los actores de la industria cafetera persistirán en obtener café, ética y sostenibilidad ambiental, al tiempo que presentarán ediciones especiales que destaquen su compromiso de

apoyar a los agricultores. Además, existe una oportunidad para que las empresas cafeteras participen en iniciativas de sostenibilidad ambiental, como reutilizar las tazas de café para aliviar algunos de los efectos de los desechos desechables. Si bien es posible que los consumidores no estén dispuestos a pagar más únicamente por la sostenibilidad, el 31% de ellos están más inclinados a comprar productos con un perfil de sostenibilidad sólido (Euromonitor internacional, 2023).

Para el departamento del Cauca tenemos cifras bastante alentadoras, según la Federación Nacional de Cafeteros, como se muestra en la Figura 25. Contamos con 94.000 familias cafeteras, de las cuales el 36% de ellas presenta jefatura femenina, razón de suma importancia para nuestro desarrollo e implementación posterior del plan de negocios, puesto que se transforma en la piedra angular del proyecto, al poder contar con mujeres campesinas caucanas como proveedoras; considerando que el departamento es el cuarto productor en orden de importancia y volumen de café, además de producir más de 1.342.000 sacos de Café Pergamino Seco (CPS) con una valor aproximado de 1.8 billones en el año 2023, permite entonces, ser considerado por el plan de negocios en desarrollo como un foco en la obtención de sus productos como beneficio sinérgico de entre los comercializadores y productores, como el caso de La Patojita dentro de su cadena logística. (Federación Nacional de Cafeteros, 2021)

Figura 25

Cifras relacionadas con el café en el departamento del Cauca

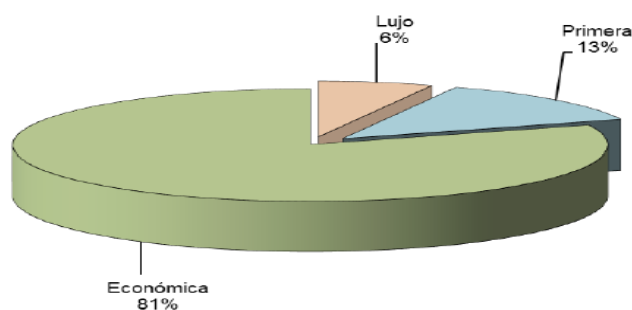


Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2021.

Como investigación fue necesario revisar de manera confiable el número de hoteles, restaurantes y/o cafés, como consideración de la potencialización que puede tener el *start-up* denominado La Patojita. Por lo anterior, presentamos las siguientes cifras de la ciudad de Cali dadas

Figura 26

Clasificación de hoteles por categoría en la ciudad de Cali



Fuente: Alcaldía de Cali, 2023.

**Tabla 4**

*Clasificación de hoteles por categoría en la ciudad de Cali*

Clasificación	2022			2023		
	Cantidad	Habitaciones	Camas	Cantidad	Habitaciones	Camas
Hotel	129	5256	8665	130	5316	8742
Lujo	11	1308	1818	11	1308	1818
Primera	14	727	1237	15	775	1333
Económica	104	3221	5610	104	3233	5591

Fuente: Alcaldía de Cali, 2023.

**Figura 27**

*Empresas registradas con servicio de cafetería en Cali por años*



Fuente: Cámara de comercio de Cali. 2024.

**Tabla 5**

*Empresas registradas con servicios de restaurantes y alojamientos en Cali*

Unidad de Negocio	Año							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Servicio de restaurante y alojamiento	7064	7518	8046	8598	6935	7594	8509	8971

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2024.

Para la ciudad de Popayán no se presentan cifras reales aproximadas, por lo cual, se presentan datos a nivel del departamento del Cauca, las siguientes cifras están dadas en la Tabla 6 y la Figura 28.

**Tabla 6**

*Empresas registradas de hotelería, alojamiento y restaurantes en el Cauca*

Unidad de Negocio	Año							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Servicio de restaurante y alojamiento	2500	2942	3252	3436	3093	3353	3530	3186

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca, 2023.

**Figura 28**

*Empresas registradas con servicio de cafetería en Popayán por años*



Fuente: Informe Empresarial de Colombia. 2024.

#### 4. Propuesta base

Creación de “La Patojita” como emprendimiento *start-up*, de compra, transformación y comercialización de café de orgánico, de la más alta calidad, colombiano, sostenible y 100% producido por mujeres cafeteras del departamento del Cauca, bajo principios de responsabilidad social con enfoque de género, comercio justo y sustentabilidad ambiental. La propuesta es conectar los dos mundos, de productor y consumidor, para hacer un vínculo virtuoso de comercialización de productos saludables, naturales, orgánicos, sostenibles e inclusivos, para dos tipos de mercado en las ciudades de Cali y Popayán. El primero, un mercado B2C de personas adultas de 26 a 60 años, de cualquier sexo y/o género, de nivel educativo mínimo profesional, de ingresos familiares mayores a 6 millones de pesos mensuales, de estratos 4, 5, y 6, y de las

generaciones X y Y (*millennians*). El segundo es un mercado B2B de establecimientos comerciales como cafeterías, hoteles y restaurantes especializados, (HORECA), ubicados en estratos 4, 5 y 6 y que estén dispuestos a valorar y reconocer la calidad del producto y el gran trabajo que se realiza en el campo caucano, hecho por valientes mujeres del sector rural, para ofrecer los mejores productos a las ciudades. La propuesta de innovación involucra la proveeduría de materia prima principal, el café pergamino seco, a partir de la participación de mujeres caficultoras del departamento del Cauca, que pueden ser seleccionadas de las más de 4000 mujeres caficultoras que poseen al menos un sello de certificación sostenible de cafés especiales en el departamento, en las más de 4000 hectáreas de café cultivadas, que aseguran un volumen de proveeduría de materia prima anual, con el que se pueden producir más de 3 millones de libras de café, cifra muy superior a las expectativas de unidades de venta de los próximos 6 años, en esta propuesta. En el departamento del Cauca, existen dos regiones cafeteras limitadas por la cordillera central, en las que la cosecha principal de café se alterna entre el primer semestre y el segundo, dando garantía de proveeduría de café durante todo el año. El café se puede acopiar directamente en las fincas cafeteras o a través de los puntos de compra de la Cooperativa de Caficultores del Cauca, como aliado estratégico en este proyecto.

El objetivo es que las mujeres caficultoras Caucanas que trabajen de la mano con La Patojita y la Cooperativa del Cauca, como proveedoras leales y fieles de café orgánico de excelente calidad durante varios años, sean beneficiarias de los proyectos comunitarios de la estrategia ambiental, social y de gobernanza (ESG) de La Patojita, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y la sostenibilidad de sus territorios. Estos proyectos serán implementados con los recursos generados por un porcentaje de las utilidades netas de la empresa, definido en una junta anual de La Patojita, y apalancados por la creación de un fondo

social y solidario, administrado por la Cooperativa de Caficultores del Cauca, en el marco de su *“Programa de Autonomía y Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales del Cauca”*.

#### **4.1 Propuesta de la estrategia de negocio**

Como dijeron Collins y Rukstad (2008), “La declaración de la misión establece la motivación subyacente que justifica estar en el negocio, es decir, la contribución que la empresa busca hacer a la sociedad” (p. 76).

#### **4.2 Misión**

Generar impacto positivo en la vida de mujeres cafeteras del campo caucano y la sostenibilidad de sus territorios, a través, de la producción orgánica de excelente calidad, y el disfrute, del mejor café de Colombia.

#### **4.3 Valores**

**Equidad:** El cumplimiento de los derechos humanos son base para este modelo de negocio con impacto social, en el que se promueve la equidad, como un mecanismo fundamental para el cumplimiento de la igualdad y la justicia.

**Calidad:** Valor supremo e indiscutible, al ofrecer siempre un producto que cumple con los mejores criterios de calidad (sabor y aroma), asegurados desde el cultivo de café, los procesos de cosecha y postcosecha, hasta la transformación industrial, para el disfrute y placer de los consumidores del café La Patojita.

**Sostenibilidad:** Nuestra mirada en el horizonte nos hace responsables de las futuras generaciones, por eso es un principio fundamental el respeto por las condiciones naturales y sociales de los territorios y procesos donde interactuamos.

**Pasión:** El conocimiento, la experiencia, el sentir propio del campo, de la caficultura y sus comunidades durante muchos años, hace que las motivaciones y la pasión sean el motor que nos mueve para cumplir los objetivos misionales de La Patojita.

**Transparencia:** Los principios del comercio justo son valores indispensables en el accionar de La Patojita, y la transparencia en el modelo de negocio con todos los actores relacionados, son fundamentales para su operación.

**Innovación:** La gestión del cambio es una política de transformación continua que permea todas las acciones de La Patojita, y es por esto que la innovación social propuesta por La Patojita, es un valor y principio fundamental para desarrollar este modelo de negocio inclusivo y con ánimo de impacto.

#### **4.4 Declaración de la estrategia**

##### ***4.4.1 Objetivo estratégico***

De acuerdo a Collins y Rukstad (2008), “El objetivo estratégico debe ser específico, medible y sujeto a plazos” (p. 80). De esta manera, se formula el siguiente objetivo estratégico: Ser la marca preferida de café orgánico en el suroccidente colombiano para el 2030, por el placer de disfrutar su sabor y aroma, y la creación de valor compartido con las mujeres cafeteras caucanas.

##### ***4.4.2 Alcance de la estrategia***

La proyección de la estrategia tiene un alcance de 6 años, enfocada en trabajar con aproximadamente desde 50 a 100 mujeres cafeteras caucanas, proveedoras de La Patojita, para clientes de las ciudades de Popayán y Cali, conquistando del 0,5% al 1,5% de participación en el mercado B2C en el periodo de 6 años, de personas adultas de 26 a 60 años, que les gusta mucho consumir café, de manera responsable, educadas profesionalmente, de generaciones X y Y, de

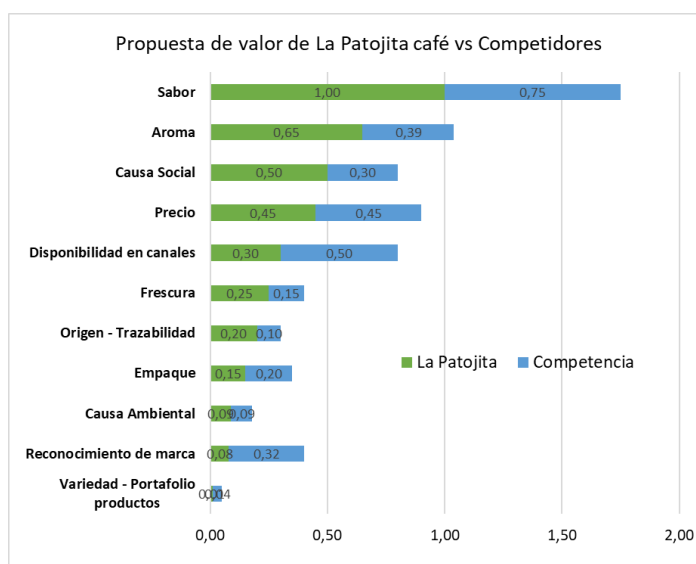
cualquier género, pertenecientes a estratos socioeconómicos medios altos (4,5,6) y con ingresos familiares mayores a 6 millones de pesos colombianos al mes. El alcance del segmento de mercado B2B (HORECA), se enfocará en conquistar, de igual manera, entre 0.5% al 1.5% de este mercado, durante los 6 años el ejercicio. Los clientes principales de este mercado se encuentran en hoteles, cafeterías y restaurantes especializados, ubicados en barrios de estratos socioeconómicos medio alto (4,5,6) de las ciudades de Cali y Popayán. Los hoteles harán parte del alcance de la estrategia, solamente cuando cuenten con restaurantes o cafeterías especializadas en sus establecimientos.

#### ***4.4.3 Ventaja: Propuesta de valor para el cliente***

La propuesta se basa en una comparación entre La Patojita y los competidores reconocidos en el mercado de cafés especiales y *premium*, sobre los atributos de creación de valor que fueron analizados en el estudio de mercado, y que mostraron unas tendencias de los hábitos de compra de café basados preferentemente en el sabor y el aroma, para el producto como tal, y en las causas sociales y de equidad de género, para la elegir la marca preferente de su compra. El precio es competitivo y determinado por el mercado de este tipo de cafés gourmet, y los competidores claramente llevarían una ventaja en la disponibilidad de canales, reconocimiento de marca, empaque y portafolio.

**Figura 29**

*Propuesta de valor de La Patojita vs competidores*



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7. Muestra 11 diferentes atributos, cada uno con el peso porcentual correlacionado con los resultados de estudio de mercado, y la valoración para ambas opciones, en 5 de estos atributos es superior la propuesta de La Patojita, (sabor, aroma, causa social, frescura, trazabilidad) en 2 de ellos son iguales y en 4, los competidores son superiores. Al final la mayor calificación es para La Patojita (3,68 / 5) versus (3,29 / 5) de los competidores

**Tabla 7**

*Comparación propuesta de valor de La Patojita vs Competidores*

Comparación de la Propuesta de valor de La Patojita Café vs Competidores					
Atributos de Creación de Valor	Peso porcentual en la decisión de compra	La Patojita Café		Competencia (Cafés Especiales y Premium)	
		Calificación (1-5)	Valor	Calificación (1-5)	Valor
Sabor	25%	4	1,00	3	0,75
Disponibilidad en canales	10%	3	0,30	5	0,50

Comparación de la Propuesta de valor de La Patojita Café vs Competidores					
Precio	15%	3	0,45	3	0,45
Aroma	13%	5	0,65	3	0,39
Reconocimiento de marca	8%	1	0,08	4	0,32
Causa Social	10%	5	0,50	3	0,30
Empaque	5%	3	0,15	4	0,20
Frescura	5%	5	0,25	3	0,15
Origen - Trazabilidad	5%	4	0,20	2	0,10
Causa Ambiental	3%	3	0,09	3	0,09
Portafolio productos	1%	1	0,01	4	0,04
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,68</b>		<b>3,29</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.4 Ventaja: sistema de actividades**

Según Porter (2003), “Los mapas de sistemas de actividades muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra en un conjunto de actividades hechas a la medida y diseñadas para hacer realidad dicha posición.” (p. 56).

El mapa que se muestra en la Figura 24. A continuación, se estructura alrededor de las siguientes tres (3) principales actividades y sus interrelaciones con los demás procesos:

Actividades de Mujeres Cafeteras Caucanas:

- Producción de café de alta calidad
- Proveeduría de café a La Patojita

Actividades Misionales de La Patojita:

- Compra de materias primas a las mujeres (café pergamino seco)
- Transformación Industrial – Maquila (café tostado)
- Comercialización de café de consumo La Patojita

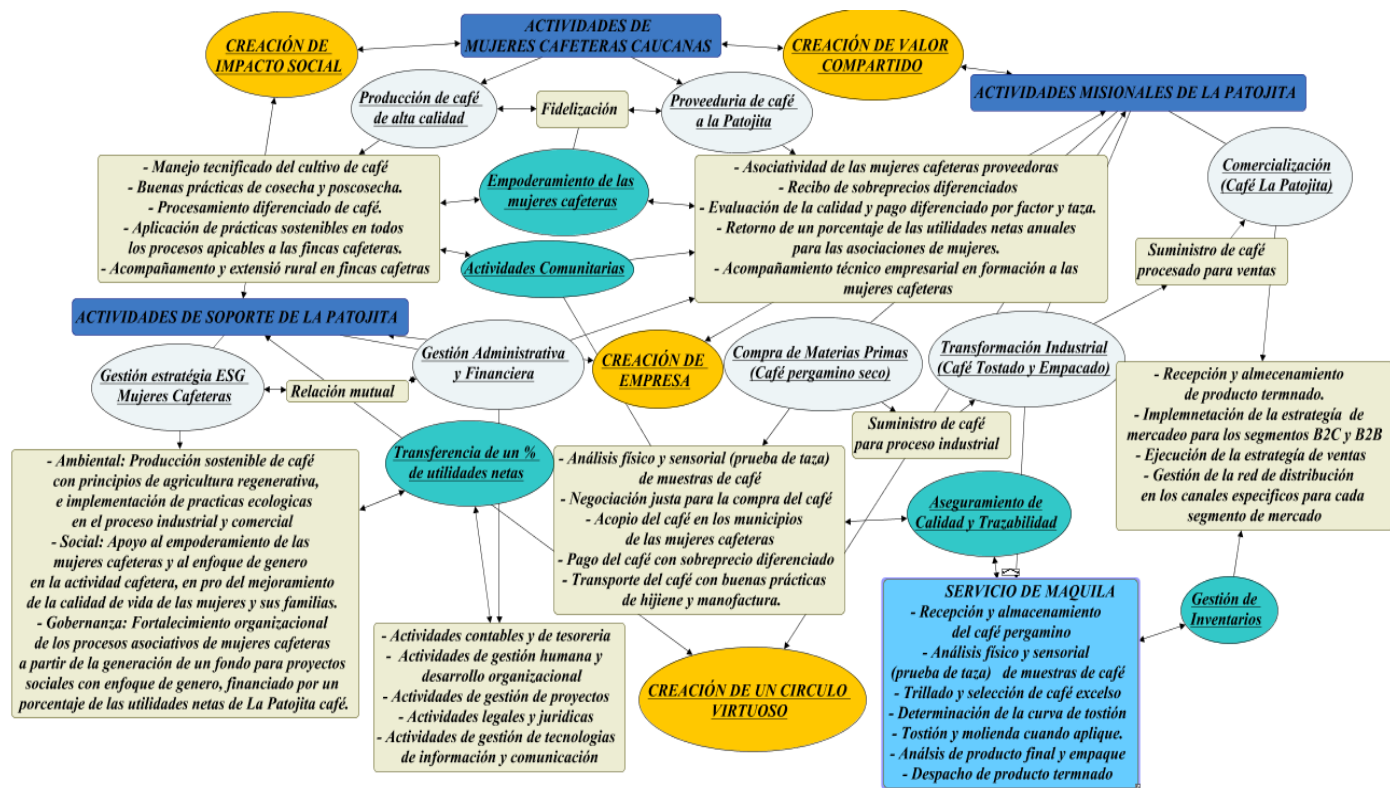
Actividades de soporte del modelo de Negocio de La Patojita:

- Gestión estratégica E.S.G para Mujeres Cafeteras

- Gestión Administrativa y Financiera

**Figura 30**

*Mapa del sistema de actividades estratégicas de La Patojita*



Fuente: Elaboración propia.

El anterior mapa del sistema de actividades, ilustra los principales procesos estratégicos y sus acciones, para asegurar la ventaja competitiva de La Patojita, a partir del cumplimiento de la propuesta de valor, los objetivos misionales y la visión estratégica del negocio.

## 5. Estrategia de mercadeo

### 5.1 Objetivo de mercadeo

Desarrollar el lanzamiento y posicionamiento de la marca La Patojita, con su oferta de café orgánico de alta calidad sostenible, 100% producido por mujeres caficultoras del

departamento del Cauca, para a los habitantes de estratos 4, 5 y 6; al igual que diferentes establecimientos comerciales como hoteles, restaurantes y cafés especializados de la ciudad de Popayán y Cali que permita vender 20.000 unidades de 500 gramos y 2000 unidades de 2.500 gramos durante el primer año de operación con un incremento de ventas anual del 20% durante los primeros seis (6) años de operación.

Se debe tener en cuenta que los dos tipos de segmento de mercado son: El segmento familiar y personal, resumido a continuación:

Edades: Adultos 26-60 años (Generaciones X y Y)

Sexo: Hombres y mujeres de cualquier identificación de género.

Estratos: 4,5,6

Ubicación: Cali y Popayán

Nivel de Ingresos: 2.5 salarios mínimos

Y el segmento industrial (HORECA) definido resumido a continuación:

HORECA: Hoteles, restaurantes y cafeterías especializadas

Estratos: 4,5,6

Ubicación: Cali y Popayán

### ***5.1.1 Perfil del consumidor***

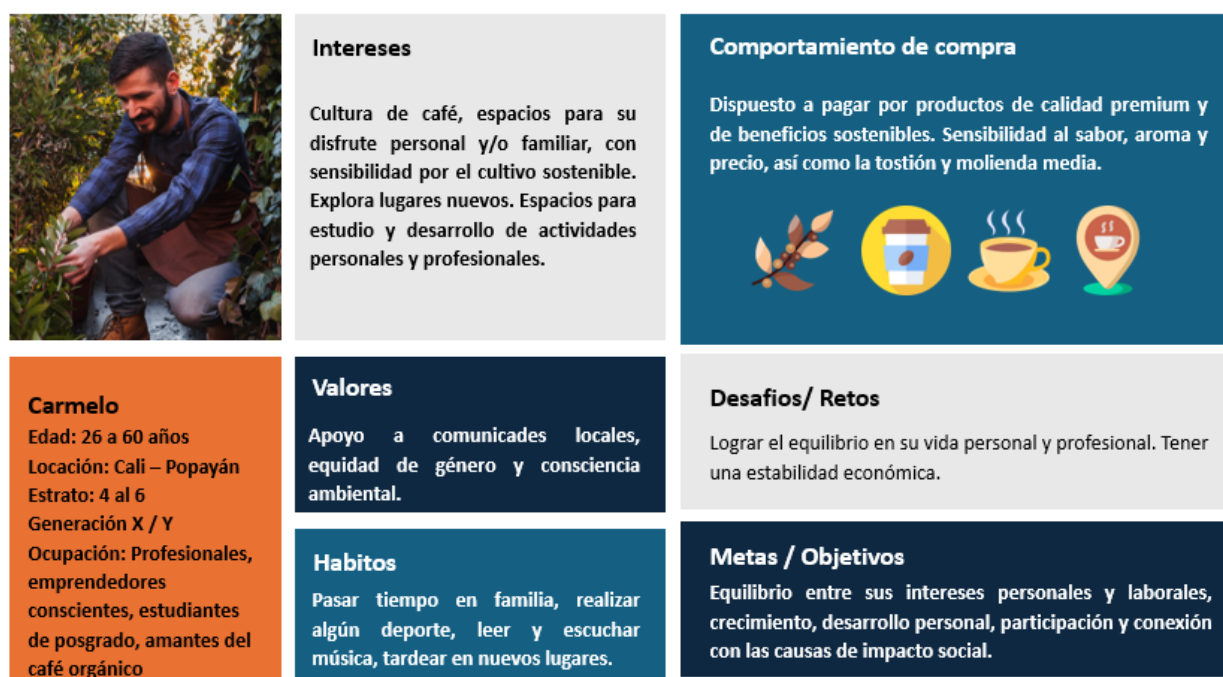
El perfil de un cliente consumidor de café *premium* y además orgánico, suele ser alguien que valora la calidad, sabor y trazabilidad del café. Busca experiencias sensoriales únicas, aprecia métodos de cultivo sostenibles y con responsabilidad social, está dispuesto a pagar más por productos especiales y con trazabilidad de origen. La atención al detalle en el proceso de producción y la preferencia por granos de café orgánico, son características comunes en este perfil. Se preocupa por el consumo de alimentos que impacten positivamente su salud.

### 5.1.2 Buyer Persona

El término de *buyer* persona hace referencia a individuos semi-ficticios que representan a un prototipo de comprador ideal (Gutiérrez, 2018). En la Figura 31 se representa el *buyer* persona, indicado para La Patojita.

**Figura 31**

*Buyer persona para La Patojita*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Productos y servicios

### 5.2.1 Productos

El producto o el servicio es una de las partes más importantes de un plan de negocios. Es la oportunidad de explicar claramente lo que ofrece, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan (Droznés, 2005).

Nuestro propósito principal es brindar un café orgánico molido o en grano de excelente calidad

con perfil de taza superior a 82 puntos SCAA, destacando el sabor, aroma y frescura del café; con un empaque biodegradable, compostable, y amigable con el medio ambiente. En dos tipos de presentación, una de 500 g para el mercado B2C y otra de 2.5 kg para el mercado B2B (HORECA).

**Tabla 8**

*Ficha técnica de La Patojita*

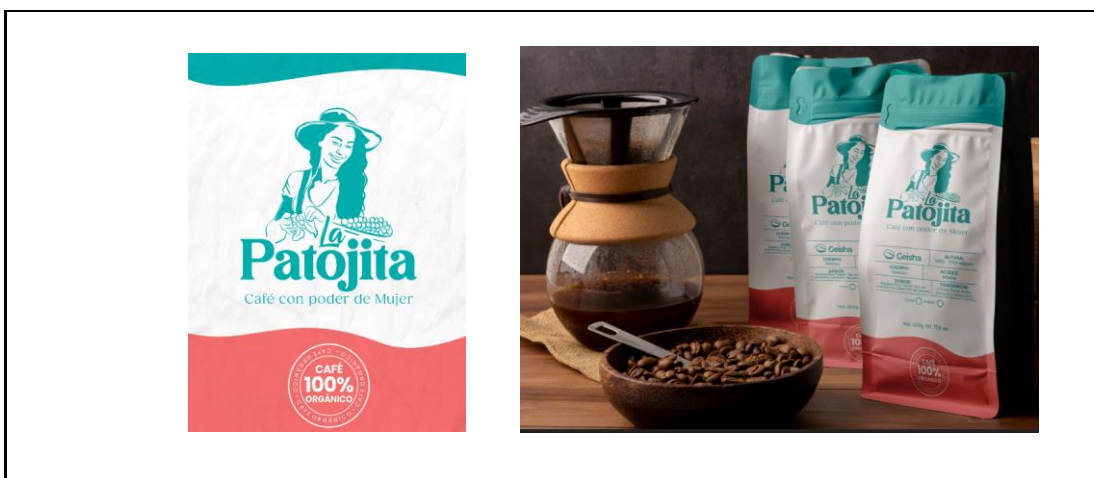
<b>Café Orgánico - 100% Colombianas - La Patojita Café ®</b>		
<b>Información del Productor</b>	<b>Nombre</b>	Nombre de la caficultora
	<b>ID / Nit</b>	Número de identificación
	<b>País</b>	Colombia
	<b>Departamento</b>	Cauca
	<b>Municipio</b>	Nombre de Municipio Caucano
	<b>Vereda/Predio</b>	Nombre de Vereda o Predio
	<b>Contacto</b>	3006459993-3214907503
<b>Materia Prima</b>	<b>Reseña</b>	Breve historia de la caficultora
	<b>Origen</b>	Caucano
	<b>Altura de siembra (msnm)</b>	1700 ± 300
	<b>Producto</b>	Café 100% Orgánico Tostado o Molido
	<b>Método de cosecha</b>	Manual grano a grano
	<b>Variedad</b>	Arabica
	<b>Beneficio</b>	Lavado o natural
	<b>Porcentaje de merma</b>	± 20%
	<b>Número de Tamizaje</b>	Malla 14 ± 1
	<b>Humedad grano verde</b>	10% - 11%
<b>Producción</b>	<b>Fecha de tostión</b>	dd/mm/aaaa (no superior a un mes después de entrega)
	<b>Grado de tostión</b>	Media
	<b>Vida útil del café</b>	1 mes en condiciones indicadas
<b>Perfil de taza</b>	Medición por catador certificado	
<b>Propiedades sensoriales</b>	Aroma: Dulce, caramelo	
	Sabor: Acido dulce, amargo, vinoso	
	Acidez: Acidez crítica media	
	Cuerpo: Delicado	
<b>Puntaje de taza</b>	Frescura: Pirólisis mínima	
	≥ 80 puntos	

---

**Café Orgánico - 100% Colombianas - La Patojita Café ®**


---

<b>Molienda</b>	Media
<b>Embalaje</b>	Bolsa Agroecológica Biodegradable
<b>Presentaciones</b>	500 gramos, 2500 gramos
<b>Diseño gráfico de empaque</b>	Registrado por marca
<b>Almacenamiento</b>	18°C - 25 °C
<b>Tiempo de procesamiento</b>	12 horas
<b>Registro sanitario</b>	INVIMA

**Piezas gráficas**


Café con poder de Mujer

---

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2 Servicios

Programa de fidelización: Se pretende que las personas o empresas que tengan compras recurrentes de los productos ofertados por La Patojita, puedan acceder a descuentos o beneficios por compras en fechas especiales, capacitaciones en sitio por baristas especializados, recorridos gratuitos a fincas o predios de proveedoras aliadas e invitaciones a eventos de degustación gastronómica.

Entrega de productos: Durante el primer año de operaciones se considera entregar los productos vendidos directamente por los creadores de la marca, como fortalecimiento y vínculo comercial sólido, donde las premisas fundamentales serán la atención personalizada y de trato

especial para cada cliente por su distinción, además de no incurrir en gastos de compra adicionales, es decir se entregara el producto completamente gratis, como estrategia diferenciadora de lanzamiento y venta, desde el segundo año, se deberá contar con un operador logístico que permita optimizar los recursos, así como los indicadores de venta y no venta.

### **5.3 Marca**

Con el fin de estimular el interés de los consumidores en la compra de café especial proveniente de pequeños agricultores en este caso producido por mujeres campesinas caucanas, las cuales se destacan por su habilidad para producir café de alta calidad y con procesos completamente orgánicos; pero que, por otro lado, enfrentan desafíos para establecer una marca reconocible, exitosa y que les brinde las ganancias adecuadas, así como, gestionar su presencia en el mercado, se tuvo en consideración crear desde su esencia la marca denominada “La Patojita”. Esta marca está acorde desde su historia a su producto, garantizando una presentación alineada con la estrategia comercial y el público objetivo. ¡¡La Patojita...Café con Poder de Mujer!!

### **Figura 32**

*Marca de La Patojita*



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4 Canales de distribución**

Se debe tener en cuenta que las mujeres caficultoras en el Cauca son las protagonistas del modelo de negocio que se está planteando, según la cooperativa de caficultores del cauca, existen más de 700 mujeres agrícolas productoras de café, quienes serían proveedoras directas. En concordancia con los modelos logísticos, se utilizará un canal directo con los compradores B2B mediante un equipo de asesores de venta. Se atenderán hoteles, restaurantes, cafés especializados. Adicionalmente se utilizará un canal detallista concretamente la distribución a través de supermercados y tiendas pequeñas. Para el canal directo al consumidor final se utilizarán medios digitales para comunicación y contacto, toma de pedidos y aspectos logísticos; igualmente se utilizarán estos medios para fortalecer el posicionamiento de la marca y envío de campañas directamente al consumidor final.

#### **5.5 Estrategia de precios**

Para los dos productos que se sacarán en el mercado, refiriéndose a las presentaciones de 500 gramos y 2500 gramos, se realiza la política de fijación de precios con base, principalmente, en el mercado de cafés especiales de consumo, el cual busca estar en un rango de precio

competitivo teniendo con referencia a los líderes del mercado de este tipo de café. Sin embargo, en el estudio de mercado se identifica que un 30% aproximadamente de los encuestados están dispuesto a pagar un valor superior, al percibir los diversos elementos diferenciadores de la calidad del producto y sus sistemas de producción con responsabilidad social y ambiental.

Para tomar la decisión de fijación de los precios, se tuvieron en cuenta también los indicadores resultantes de la determinación de costos fijos y variables, como el margen de contribución resultante por unidad, el punto de equilibrio en unidades, y el costo total por cada producto, como se puede ver en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Punto de equilibrio por costo de unidades vendidas por año*

<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Costo total por unidad de libra.	<b>\$ 31.047</b>	<b>\$ 28.056</b>	<b>\$ 29.552</b>	<b>\$ 29.221</b>	<b>\$ 28.658</b>	<b>\$ 28.230</b>
Margen de contribución por Unidad.	\$ 15.199	\$ 19.155	\$ 19.006	\$ 20.811	\$ 22.406	\$ 24.080
Punto de Equilibrio en Unidad.	<b>\$ 22.197</b>	<b>\$ 18.345</b>	<b>\$ 19.290</b>	<b>\$ 18.823</b>	<b>\$ 17.947</b>	<b>\$ 16.990</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se llega la conclusión de incrementar el precio de los productos según el IPC proyectado, de forma anual durante los 6 años, posicionando los productos de La Patojita, desde el principio con un precio que hable por si solo de la calidad del café y los beneficios asociados que trae adquirirlo.

A continuación, la Tabla 10. De precios.

**Tabla 10***Precios por producto*

<b>Precios por producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Café 500 g	\$ 35.000	\$ 37.450	\$ 40.072	\$ 42.476	\$ 44.600	\$ 46.830
Café 2500 g	\$ 175.000	\$ 187.250	\$ 200.358	\$ 212.379	\$ 222.998	\$ 234.148

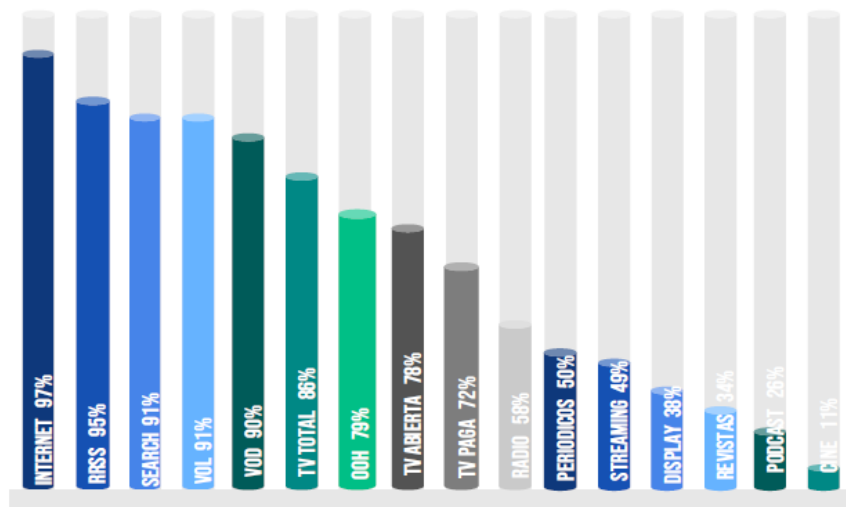
Fuente: Elaboración propia.

**5.6 Estrategia de comunicaciones de mercadeo**

Atendiendo la estrategia del negocio se ha definido que las estrategias de comunicación de la marca se realizan en plataformas digitales y mediante interacción directa, se plantea generar conocimiento de la marca, con una personalidad definida de la marca, dándole mucho valor e importancia a las mujeres cafeteras caucanas, mensajes claros de sostenibilidad y los beneficios para la salud de los clientes al igual que la reducción de los impactos ambientales con empaques biodegradables.

El acceso a internet sigue creciendo como fuente de comunicación con dos puntos más de penetración que el primer semestre 2023 (IBOPE, 2023). Por otro lado, las redes sociales están en un segundo lugar con un 95% tal como se muestra en las Figuras 33 y 34.

**Figura 33***Canales de comunicación en Colombia 2023*

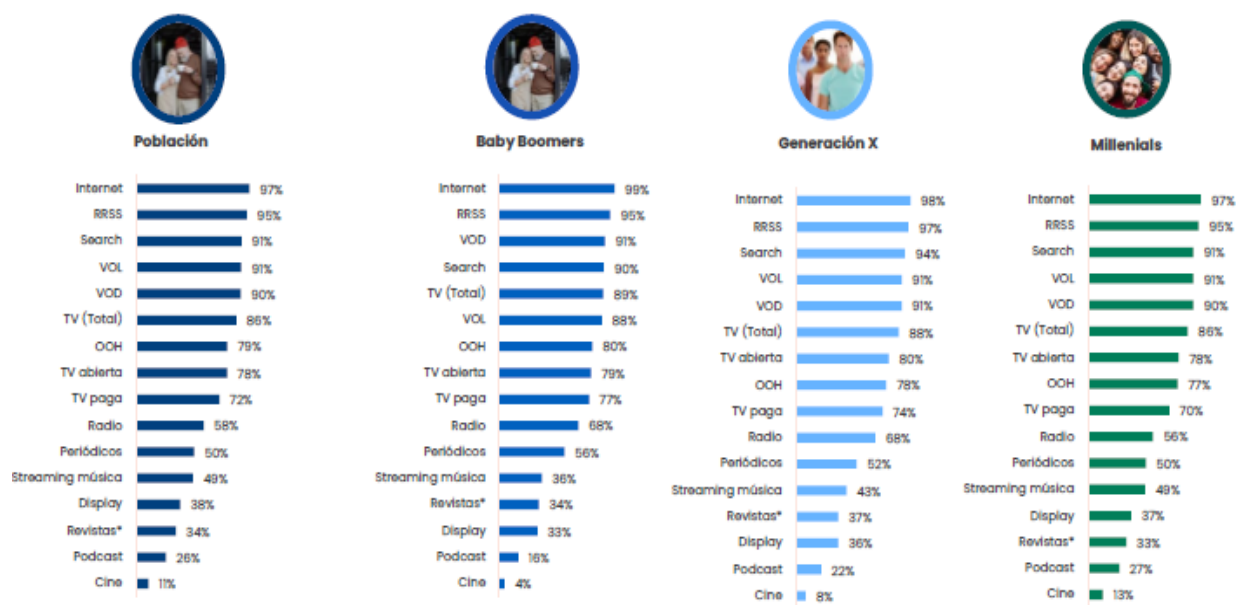


Fuente: (IBOPE, análisis de consumidor, 2023)

Los medios digitales mantienen su consumo en todas las generaciones. Por su parte tv abierta ha tenido un crecimiento en promedio del 15% (IBOPE, 2023).

### Figura 33

#### Canales de comunicación en Colombia 2023



Fuente: (IBOPE, análisis de consumidor, 2023)

Se hace necesario construir adecuadamente la página *web* que permita la potencialización con publicación de avisos pagos mediante campañas de comercialización enfocada a la sostenibilidad del agro campesino en zonas de alta vulnerabilidad.

Por otro lado, para la utilización de redes sociales se ha definido utilizar *Instagram* atado a un número de *WhatsApp* para promocionar los productos debido al alto contenido visual que se puede manejar. El desarrollo de comunidades y de contenido es importante para captación de nuevos clientes y mantener los que se vayan incluyendo, para las actividades de mercadeo es necesario un volumen importante de contenido que sensibilice y atraiga al consumidor, mediante historias relacionadas con el origen y proceso del café que van a consumir, más todos los valores agregados que se ofrecen.

Como operador logístico contaremos con un socio estratégico, conocedor amplio del sector cafetero, razón por la cual se evaluó la integración del mismo para asegurar la trazabilidad de los tiempos de entrega de los productos una vez el cliente haya realizado la compra, definir el sitio de entrega, y el pago destinado a una cuenta del representante legal de la organización, todo mediante las plataformas digitales.

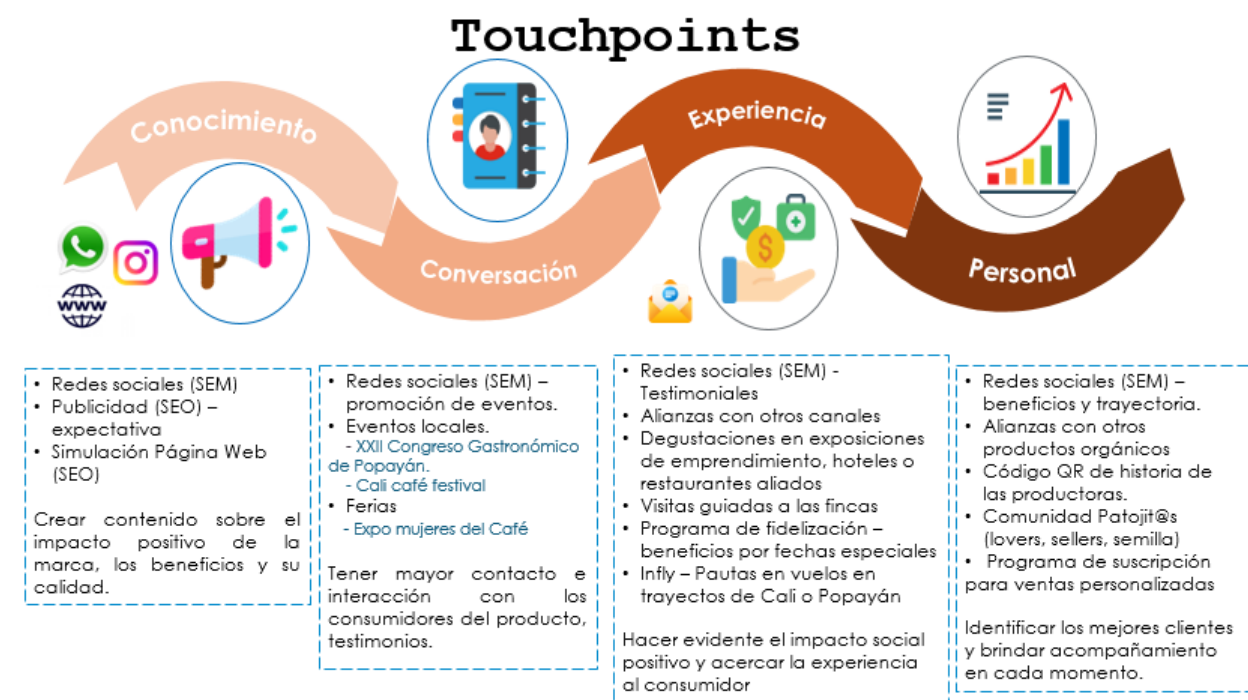
### **5.6.1 Plan de comunicaciones**

El objetivo del plan de comunicaciones se concentra en lograr conectar los valores organizacionales con la marca, con la sensibilidad e impacto social desde donde nace el café. Por otro el lado, pretendemos brindar beneficios *racionales* por brindar un café orgánico, de cultivos sostenibles, un producto además libre de químicos con implementación de procesos amigables con el ambiente en su desarrollo; así como también beneficios *emocionales* por brindar una experiencia única en cada taza, sus aromas y tradiciones en su cultivo crean un recuerdo para compartir en toda ocasión. Es un café que lleva en su interior la historia de mujeres

emprendedoras, que hace parte de un cambio social. Nuestro mensaje único se fijaría en: “*café con poder de mujer*”, el tono del mensaje será cercano, autentico, informal, sociable, apasionado con un enfoque informativo con carácter emocional, en algunos casos formal para transmitir la diferenciación de su calidad.

### Figura 34

*Puntos de contacto con usuarios*



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 34. Se relacionan los *touchpoints* o puntos de contacto con los diferentes usuarios, donde se tendrán en cuenta 4 etapas fundamentales para generar esa interacción entre el usuario y la empresa, estas etapas son conocimiento, conversación, experiencia y personal.

En la etapa de conocimiento, las redes sociales y la página web son las protagonistas, se establecen dos tipos de estrategias, SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) las cuales buscan posicionar un sitio *web* en los motores de búsqueda, la principal

diferencia es que la SEO se enfoca en el posicionamiento orgánico, mientras que el SEM se basa en la publicidad de pago.

Las actividades de deben medir de forma mensual, por lo cual se establecen en la Figura 35. Los indicadores relevantes en el plan de comunicaciones, lo que ira generando un histórico y metas estimadas.

**Figura 35**

*Indicadores*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.7 Presupuesto de mercadeo y ventas

### 5.7.1 Costos de diseño y desarrollo del producto

Los costos de diseño y desarrollo de producto incluyen al personal, los empaques, su almacenamiento, la materia prima utilizada y a las actividades necesarias para la definición de los productos entregados a los consumidores finales, los cuales se muestran en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*Precios por producto Costos de diseño y desarrollo del producto*

<b>Precios por ítem</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>IPC Proyectado</b>	8%	7%	7%	6%	5%	5%
Coordinador	\$ 5.000.421	\$ 5.350.450	\$ 5.724.981	\$ 6.068.480	\$ 6.371.904	\$ 6.690.500
Técnico – Catador.						
Auxiliar de Operación.				\$ 2.671.181	\$ 2.804.740	\$ 2.944.977
Empaques 500 g.	\$ 3.666.667	\$ 3.923.333	\$ 4.197.967	\$ 4.449.845	\$ 4.672.337	\$ 4.905.954
Empaques 2500g.	\$ 250.000	\$ 267.500	\$ 286.225	\$ 303.399	\$ 318.568	\$ 334.497
Almacenamiento.	\$ 250.000	\$ 267.500	\$ 286.225	\$ 303.399	\$ 318.568	\$ 334.497
Café pergamino seco (CPS)	\$ 28.807.692	\$ 30.824.231	\$ 32.981.927	\$ 34.960.843	\$ 36.708.885	\$ 38.544.329
Servicio de Análisis de Calidad, Maquila de Trillado, Tostión y Empacado por Kg de CPS.	\$ 6.538.462	\$ 6.996.154	\$ 7.485.885	\$ 7.935.038	\$ 8.331.790	\$ 8.748.379
Total mensual / Año.	\$ 44.513.241	\$ 47.629.168	\$ 50.963.210	\$ 56.692.183	\$ 59.526.792	\$ 62.503.132
<b>Total Año</b>	<b>\$ 534.158.892</b>	<b>\$ 571.550.015</b>	<b>\$ 611.558.516</b>	<b>\$ 680.306.199</b>	<b>\$ 714.321.509</b>	<b>\$ 750.037.585</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **5.7.2 Costos de diseño y desarrollo de la marca**

Para estimar el diseño y desarrollo de la marca, se contempla la definición de todos los elementos de la marca, según lo indicado en la Tabla 12. Teniendo en cuenta los insumos y prototipos presentados en el numeral 5.4. Se resalta que para las actividades a partir del año 2 se tendrá en cuenta un pequeño rubro para la actualización de la marca.

**Tabla 12***Costos de diseño y desarrollo de la marca*

<b>Precios por ítem</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
IPC Proyectado	8%	7%	7%	6%	5%	5%
Diseño técnico de empaque	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 214.000	\$ 226.840	\$ 238.182	\$ 250.091
<b>Total Año</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 214.000</b>	<b>\$ 226.840</b>	<b>\$ 238.182</b>	<b>\$ 250.091</b>

Fuente: Elaboración propia.

**5.7.3 Costo de desarrollo de los canales**

En los costos de desarrollo de los canales se incluye todos los canales que permiten mostrar la oferta al cliente en su momento de compra, así como la distribución de presupuesto designada para cada uno de ellos entre los que se tienen en cuenta las ventas directas, página web, las redes sociales (RRSS), supermercados pequeños y tiendas de barrio y el sector de hoteles, restaurantes y cafés especializados (HORECA). Como se puede observar en la Tabla 13. Los costos aumentaran secuencialmente con una proyección dada según el comportamiento de los índices de precio al consumidor, servicios indispensables para la operación.

**Tabla 13***Costos de desarrollo de los canales*

<b>Canal</b>	<b>Distribución de presupuesto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Venta directa	20%	\$ 8.000.000	8.560.000	\$ 9.159.200	9.708.752	\$ 10.194.190	\$ 10.703.899
Contenido y admón de página web.	20%	\$ 8.000.000	\$ 8.560.000	\$ 9.159.200	\$ 9.708.752	\$ 10.194.190	\$ 10.703.899
Contenido y admón de RRSS	20%	\$ 8.000.000	\$ 8.560.000	\$ 9.159.200	\$ 9.708.752	\$ 10.194.190	\$ 10.703.899
Supermercados y tiendas	15%	\$ 6.000.000	\$ 6.420.000	\$ 6.869.400	\$ 7.281.564	\$ 7.645.642	\$ 8.027.924
Eventos HORECA	25%	\$ 10.000.000	\$ 10.700.000	\$ 11.449.000	\$ 12.135.940	\$ 12.742.737	\$ 13.379.874

Canal	Distribución de presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 42.800.000</b>	<b>\$ 45.796.000</b>	<b>\$ 48.543.760</b>	<b>\$ 50.970.948</b>	<b>\$ 53.519.495</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.7.4 Costo de desarrollo de las campañas de marketing

Uno de los componentes fundamentales para el éxito del plan de negocio es la ejecución del plan de comunicaciones, basándonos en la visión estratégica para usar de forma adecuada cada uno de los canales que la componen. En la Tabla 14. Estos costos han sido calculados para el primer año de operación a partir de \$ 40.000.000 COP además de ser proyectados para los años posteriores con incrementos fijados por el IPC proyectado. Sin embargo, se debe revisar continuamente objetivos del plan en la medida que requiera ajustes todos los puntos de contacto con los diferentes clientes.

**Tabla 14**

*Costos de desarrollo de las campañas de marketing*

Puntos de contacto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Venta directa						
*Fidelización/ Suscripción	\$ 8.000.000	\$ 8.560.000	\$ 9.159.200	\$ 9.708.752	\$ 10.194.190	\$ 10.703.899
Contenido y admón de página web						
* SEO	\$ 4.000.000	\$ 4.280.000	\$ 4.579.600	\$ 4.854.376	\$ 5.097.095	\$ 5.351.950
* Fidelización	\$ 4.000.000	\$ 4.280.000	\$ 4.579.600	\$ 4.854.376	\$ 5.097.095	\$ 5.351.950
Contenido y admón de RRSS						
* SEM	\$ 4.000.000	\$ 4.280.000	\$ 4.579.600	\$ 4.854.376	\$ 5.097.095	\$ 5.351.950
* Comunidad Patojit@s	\$ 4.000.000	\$ 4.280.000	\$ 4.579.600	\$ 4.854.376	\$ 5.097.095	\$ 5.351.950
Supermercados y tiendas						

<b>Puntos de contacto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
* Publicidad (SEO)	\$ 6.000.000	\$ 6.420.000	\$ 6.869.400	\$ 7.281.564	\$ 7.645.642	\$ 8.027.924
Eventos HORECA						
* Publicidad (SEO)	\$ 5.000.000	\$ 5.350.000	\$ 5.724.500	\$ 6.067.970	\$ 6.371.369	\$ 6.689.937
* Evento locales y ferias	\$ 3.000.000	\$ 3.210.000	\$ 3.434.700	\$ 3.640.782	\$ 3.822.821	\$ 4.013.962
* In-Fly	\$ 1.100.000	\$ 1.177.000	\$ 1.259.390	\$ 1.334.953	\$ 1.401.701	\$ 1.471.786
* Visitas guiadas	\$ 900.000	\$ 963.000	\$ 1.030.410	\$ 1.092.235	\$ 1.146.846	\$ 1.204.189
<b>Total</b>	<b>\$ 40.000.000</b>	<b>\$ 42.800.000</b>	<b>\$ 45.796.000</b>	<b>\$ 48.543.760</b>	<b>\$ 50.970.948</b>	<b>\$ 53.519.495</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.7.5 Estimación de los ingresos por ventas

Las proyecciones de ventas se estiman desde el primer año en 20.000 unidades para el producto de 500 g y de 2.000 para el de 2500 g, la proyección de ventas para los años siguientes tendrá un incremento regular del 20% cada año, que totaliza un 232% de incremento en ventas, desde el año 1 al 6. La rentabilidad alcanzada en el año 6 será del 25.2%. A continuación, la

Tabla 14. De ingresos por ventas:

**Tabla 14**

*Estimación de los ingresos por ventas*

<b>Ventas por producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Ventas Café 500 g.	\$ 700.000.000,00	\$ 898.800.000,00	\$ 1.154.059.200,00	\$ 1.467.963.302,40	\$ 1.849.633.761,02	\$ 2.330.538.538,89
Ventas Café 2.5 Kg.	\$ 350.000.000,00	\$ 449.400.000,00	\$ 577.029.600,00	\$ 733.981.651,20	\$ 924.816.880,51	\$ 1.165.269.269,45
<b>Total</b>	<b>\$ 1.050.000.000</b>	<b>\$ 1.348.200.000,00</b>	<b>\$ 1.731.088.800,00</b>	<b>\$ 2.201.944.953,60</b>	<b>\$ 2.774.450.641,54</b>	<b>\$ 3.495.807.808,34</b>

Fuente: Elaboración propia.

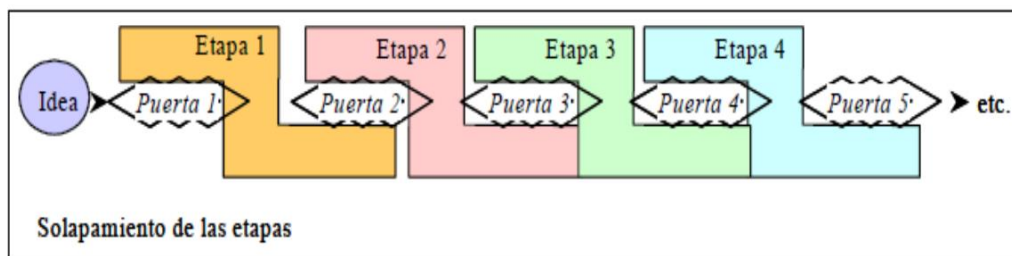
## 6. Diseño técnico u Operativo

### 6.1 Diseño de los procesos clave

El diseño de los procesos clave de “La Patojita” está enfocado en la experiencia alrededor del consumo responsable de café de especialidad, por su historia, origen, e impacto social con enfoque de género, y el uso de nuevas tecnologías de comunicación para el acercamiento con los clientes y la comercialización del mismo. Por esa razón, el diseño de los procesos estratégicos de La Patojita, se basa en el modelo de innovación para el desarrollo de nuevos productos, etapa-puerta de tercera generación, (ver Figura 36), que se adapta al momento del modelo de negocio empresarial planteado, porque reconoce que el entorno empresarial es más dinámico y competitivo.

**Figura 36**

*Modelo de innovación*



Fuente: Cooper, 1994.

La flexibilidad, el enfoque hacia el cliente, modelos colaborativos, la evolución continua y el uso de nuevas tecnologías de comunicación e interacción, son algunas de las características de este esquema que facilitarían la implementación de ideas innovadoras que agreguen valor al producto. Este modelo también se adapta al modelo de negocio porque no necesita una inversión alta para ir testeando las nuevas opciones y el riesgo es bajo para el capital del proyecto.

La oportunidad de desarrollar las etapas de manera simultánea, permite hacer el testeado de un producto de consumo, como el café, en sus diferentes fases de laboratorio, de producto y de






mercado, lo que permite retroalimentar en tiempo real los *inputs* aprendidos en el proceso de desarrollo de innovación de La Patojita. Los precedentes y proveedores de valor de La Patojita, que serán entregados a los clientes, se desarrollan como procesos subordinados “al pasillo”, a partir de lo sugerido por Kotler et al. (2019), especialista en mercadeo, quien propuso un cambio del reconocido modelo AIDA (*Awareness, Interest, Desire, Action*) o traducido en español, atracción, interés, deseo, acción, y lo presenta como las **5 A's**: *Awareness, Appeal, Ask, Act, Advocacy*, en español concienciar, apelar, preguntar, actuar y defender.

La gestión en la entrega de valor al cliente, para cada una de las etapas del modelo 5 A's de, se propone a partir de dos diferentes herramientas del concepto "*Design Thinking*" o "Pensamiento de Diseño" que se atribuye principalmente a la empresa de diseño e innovación IDEO, fundada por David Kelley, Bill Moggridge y Mike Nuttall en Palo Alto, California, en la década de 1990.

La primera de estas herramientas es el Mapa de Experiencias, que identifica los principales puntos de contacto, de los definidos en la estrategia de comunicaciones, y propone las experiencias positivas o negativas esperadas por los consumidores, en términos de sus motivaciones e interrogantes y sugiere como La Patojita debe desarrollar procesos internos y solucionar los problemas que se puedan presentar.

### **Figura 37**

*Mapa de experiencias de La Patojita*

	Atención	Atracción	Averiguación	Acción	Apología
<b>Puntos de contacto</b>	<u>Infly</u>	<u>Lobby hotel</u>	<u>Redes sociales</u>	<u>Página web - Pasarela de venta</u>	<u>Encuesta lobby hotel</u>
<b>Motivación</b>	Descubrir	Degustar	Conocer	Comprar	Recomendar
<b>Interrogantes</b>	¿Qué sabor tiene?	¿Cuál es el costo?	¿Cómo lo adquiero?	¿Cuándo llega?	¿Cómo hago contacto?
<b>+</b>					
<b>=</b>					
<b>Procesos internos</b>	Pagar pauta a planet ife	Canje (estación café)	Pauta Facebook business	Contratar desarrollador, dominio y pasarela de pagos	Instalación de módulo digital para encuestas
<b>Problemas</b>	Los pasajeros se duermen	Disposición tiempo de huéspedes	Que no exista interacción	Complejidad en la navegación de la página	Comentarios negativos sobre el producto
<b>Posibles soluciones</b>	Pauta previa al carreteo del avión	Agilidad y presentación para llevar	Creatividad en los anuncios	Desarrollo página web de fácil navegación	Contactar al usuario y ofrecerle alternativas de solución

Fuente: Elaboración propia.

La segunda herramienta es el *service blueprint*, como una extensión del *desing thinking*, que identifica, para cada punto de contacto, las acciones claves, las evidencias, la oferta de experiencias *hard* y *soft*, además de los procesos de soporte, en cada una de las etapas que vive el cliente en su recorrido por el pasillo.

Figura 38

Service blueprint de La Patojita

Trayecto	Motivación	Contacto	Información	Adquisición	Postventa
<b>En escena</b> Hard Soft	Hard: Pauta de los auxiliares de vuelo en los anuncios a la cabina de pasajeros. Soft: Publicidad visual física y digital, en cada una de las sillas de los pasajeros a bordo. 	Hard: Degustación de cafés filtrados y asesoría general sobre el mundo de los cafés especiales. Soft: Show de barismo de preparación de arte latte con el café de La Patojita, y degustación de capuchinos, mocas, lates. 	Hard: Interacción en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. Soft: Creación de un club de usuarios de La Patojita, administrado a través de las 3 redes sociales, para creación de contenido a partir de interacciones de doble vía. 	Hard: Página web actualizada permanentemente en su portafolio de productos, precios y despachos. Soft: Página web interactiva con redes sociales, generando interacciones on line en directo de eventos de La Patojita. 	Hard: Desarrollo y análisis mensual de la encuesta digital. Soft: Encuesta interactiva on line, desde la página y redes sociales, con ofertas, descuentos y premios para los que participen. 
<b>Detrás de escena</b>	Planeación de los tiempos en el vuelo para la emisión de la pauta. Alistamiento de la grabación o speech y canal de reproducción a la cabina. En la publicidad física o digital, asegurar el funcionamiento y disposición en el 100% de las sillas del vuelo.	Montaje del stand con la estación de café para degustación. Preparación del café filtrado, termos, vasos, servilletas. Alistamiento de tableta digital para diligenciamiento de la encuesta. Preparación del discurso de exposición del café La Patojita. Análisis en tiempo real de los resultados de las encuestas.	Creación de contenido digital para redes sociales, a partir de las mujeres cafeteras Caucanas, aliados y clientes. Producción y montaje de los contenidos en redes sociales. Análisis de las interacciones en redes sociales, para redirigir los contenidos y las audiencias.	Creación de contenido y diseño, de la página web. Gestión de información para actualizar la página web periódicamente. Análisis y respuesta a las interacciones con los clientes de manera permanente.	Diseño de las encuestas digitales. Preparación del módulo con tableta para el diligenciamiento de la encuesta. Análisis en tiempo real de los resultados de las encuestas.

SERVICE BLUEPRINT

Trayecto	Motivación	Contacto	Información	Adquisición	Postventa
Puntos de contacto	Infly (vuelos de y a Popayán y Cali)	Degustación y Encuesta en Lobby de Hoteles 	Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) 	Página web La Patojita - Pasarela de venta 	Encuesta Redes Sociales - Página Web 
Acciones claves	El cliente debe escuchar y estar atento a la pauta. La pauta debe ser oportuna y llamativa.	El cliente debe probar el producto, debe diligenciar la encuesta digital en la Tablet. Preparación fresca y del café en la estación de degustación. Brindar información y asesoría personalizada al cliente. Analizar y responder oportunamente los comentarios del cliente.	El cliente compara los productos on line y analiza la oferta de La Patojita Generación de contenido digital creativo e innovador permanentemente.	El cliente decide y realiza la compra del café. Mantener actualizado el portafolio de productos, precios e información del despacho.	El cliente debe diligenciar la encuesta digital en las redes y página. Analizar y responder oportunamente los comentarios de los clientes.
Evidencias	# de pasajeros en el vuelo pautado. # interacciones en las redes sociales de La Patojita, durante el vuelo y 3 días después.	# de personas que degustaron el café. # interacciones en las redes sociales de La Patojita, durante el día de la degustación y 3 días después. # de encuestas digitales diligenciadas.	# Interacciones, seguimientos, guardados, compartidos, me gusta, que se registren en las redes sociales de La Patojita.	# de transacciones realizadas por la página web de la Patojita.	# de encuestas digitales diligenciadas.



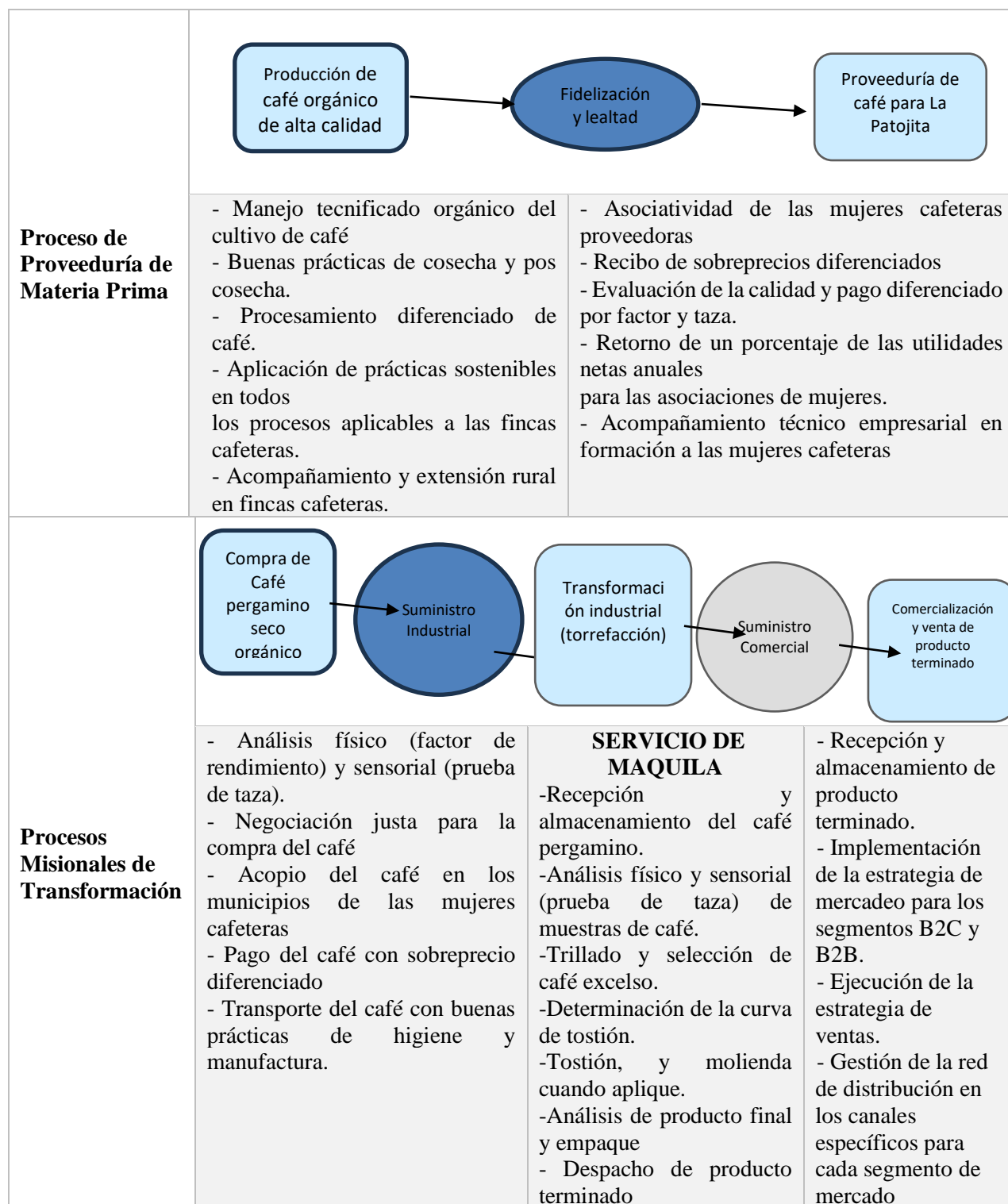
*Nota.* Basado en Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation por Bitner, M., Ostrom, A. y Morgan, F. 2007. Fuente Propia: Elaboración propia.

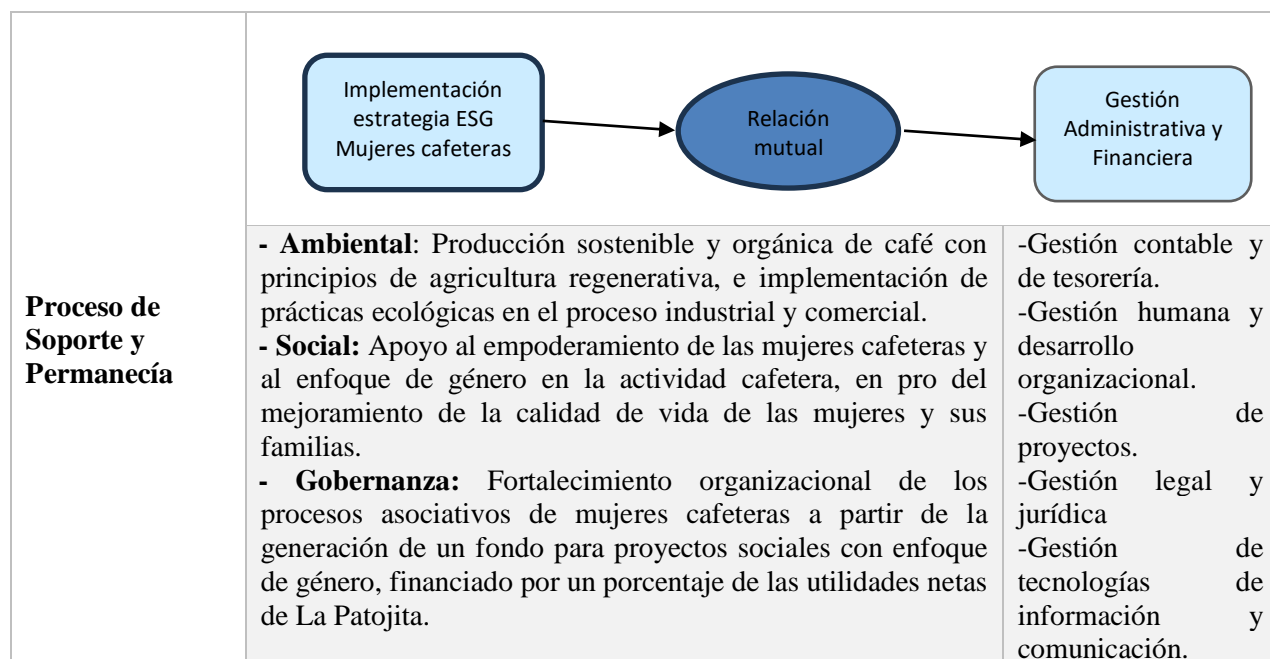
## 6.2 Flujo de procesos principales

Al igual que fue descrito en el sistema de actividades de la estrategia de negocio de La Patojita, y planteado en el modelo de servicio y la cadena de valor, a continuación, se expone el flujo de procesos principales, responsables de los precedentes y proveedores de valor al cliente y consumidor final.

Figura 39

Diagrama de flujo de procesos





Fuente: Elaboración propia.

## 6.3 Reconocimiento de los recursos clave del negocio

### 6.3.1 Recursos o activos tangibles

**Instalaciones:** La Patojita cuenta con una sede principal, ubicada en la parcelación las Mercedes III de la vereda El Tablón, en Popayán, desde donde se liderará los procesos directivos, administrativos, comerciales y algunos propios de la operación del negocio, como lo son el almacenamiento de la materia prima y se llevará el stock de productos terminados de café, en esta sede se invertirá en una construcción y mejoramiento de instalaciones, desde el primer año, que ofrecerá el espacio y lugar adecuado para llevar a cabo los procesos de aseguramiento de la calidad del café, a partir de la adecuación de un laboratorio de calidades de café o de conocido como un laboratorio de catación.

**Maquinaria y Equipos:** El laboratorio de calidades de café, se divide en dos espacios principales, el primero para el análisis físico, el cual debe tener unos equipos como trilladora de laboratorio, homogeneizador, limpiador de impurezas, balanza electrónica, y medidor de

humedad. El segundo espacio es para el análisis sensorial, el cual funciona con una tostadora de café de dos tambores, de funcionamiento con gas natural, un calentador de agua y un molino de café. La Patojita cuenta con tres equipos de cómputo portátiles y una impresora.

Transporte: La Patojita cuenta con dos vehículos automotores, necesarios para operar las actividades de transporte, de compra de materia prima y de transporte para el proceso de transformación (maquila), y luego de transporte del producto terminado a los diferentes canales de distribución en las ciudades de Popayán, Cauca y Cali, Valle del Cauca.

### **6.3.2 Recursos o activos intangibles**

En los tres computadores de La Patojita, se adquirieron las licencias de *software* para el sistema operativo y el paquete empresarial de *G Suite* de *Google*. (correo, *drive*, procesador de texto, hoja de cálculo, diseño de presentaciones, *Looker Studio*, y demás).

### **6.3.3 Tercerización y otros proveedores clave**

Uno de los procesos misionales de La Patojita es el procesamiento industrial, principalmente la torrefacción del café, el cual será tercerizado por la Cooperativa de Caficultores del Cauca – CAFICAUCA, quien ofrece un servicio integral de maquila para el café, que incluye la trilla, selección, torrefacción, molienda y empaqueo de producto final con derecho al uso del registro Invima en el empaque de La Patojita.

Otro proveedor clave de La Patojita es Editorial López, en la ciudad de Popayán, quien será contratado para el diseño e impresión de los empaques de café para la presentación de 500 g y para la de 2,5 Kg.

### **6.3.4 Materias primas e insumos**

Materia Prima principal – Café Pergamino Seco-CPS: El departamento del Cauca, es el 4to productor de café a nivel nacional, con 93.700 familias cafeteras, en 34 municipios del

Cauca, que cultivan 94.800 hectáreas de café, en un 89% de su área con variedades resistentes a la Roya (*Hemilea Vastratys*), como las variedades Colombia y Castillo, además una de cada tres fincas cafeteras está vinculadas a algún sello de sostenibilidad de cafés especiales, como 4C, *Rainforest Alliance*, *Nespresso*, *Fairtrade International*, *Fairtrade USA*, Orgánico, *CAFÉ PRACTICES*, entre otros. Del total de la caficultura del Cauca, el 36% es de jefatura femenina, mujeres campesinas e indígenas, madres en su gran mayoría, quienes lideran la producción de café en sus fincas cafeteras. En total las mujeres cafeteras Caucanas podrían producir 307.447 cargas de 125 kg de café pergamino seco al año, de los cuales se producirían más de 25 millones de libras de café de consumo.

La Patojita trabajará de la mano y para el impacto social de entre 50 a 100 mujeres cafeteras caucanas, a lo largo de los 6 años de la propuesta del plan de negocio. Estas mujeres hacen, asociadas a la cooperativa, hacen parte del “Programa Autonomía y Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales del Cauca” implementado por *Mercy Corp* y la Cooperativa de Caficultores del Cauca – CAFICAUCA, con el fin de fortalecer los ingresos económicos de 700 mujeres productoras de café a través del acceso a los activos productivos y el mejoramiento de la producción, calidad y comercialización de sus productos agrícolas. La Patojita se vincula a este programa a partir de la creación de un fondo social y solidario que apalanque proyectos de la estrategia ESG, pero que administrado por CAFICAUCA para garantizar la comercialización inclusiva de café pergamino seco, que producen el grupo focalizado de 50 a 100 mujeres cafeteras de los municipios de Rosas, La Sierra, La Vega, Balboa, Florencia e Inzá, en el departamento del Cauca, quienes cultivan sus cafés arábigos, de forma manual, en pequeñas parcelas bajo modelos agroforestales, orgánicos y sostenibles, que dan cosechas de frutos maduros y sobre maduros, recolectados de forma manual y artesanal.

El rango altitudinal de 1700 a 1900 msnm, los suelos de origen volcánico, la amplitud térmica durante el día y la noche, las condiciones agroecológicas de la región, sumadas a la cultura de calidad de café, hacen la fórmula perfecta para producir un café especial orgánico con notas a miel de caña, cacao y naranja.

El promedio de área de café de este grupo de mujeres rurales Caucanas, no pasa de 1,008 has, con productividades promedio por año de 1.128 kg de café pergamino seco (CPS). Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia/Comité Cauca.

De esta manera el potencial de producción de café pergamino del grupo de mujeres focalizado, es de 46.700 kg, con 50 mujeres, a más de 112.000 kg de café por año, con 100 mujeres cafeteras. Cantidad suficiente y superior a las necesidades proyectadas de materia prima que requiere La Patojita para cada año, durante el período proyectado, como se puede ver en la Tabla 15 y Tabla 16.

**Tabla 15**

*Materia Prima principal para 1 Libra de café La Patojita – B2C*

Descripción	Unidad	Cantidad x 1 Libra (500gr)	Unidades					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
			20.000	24.000	28.800	34.560	41.472	49.766
Café Pergamino Seco (CPS) de Mujeres Cafeteras	Kg	0,77	15.385	18.462	22.154	26.585	31.902	38.282

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16**

*Materia Prima principal para 2.5 Kg de café La Patojita – B2B*

Descripción	Unidad	Cantidad x 2,5 Kg	Unidades					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
			2.000	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977
Café Pergamino Seco (CPS) de Mujeres Cafeteras	Kg	3,85	7.692	9.231	11.077	13.292	15.951	19.141

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 15 y Tabla 16. Las necesidades de café pergamino seco de La Patojita van desde 23.077 kg en el año 1, hasta 57.423 kg de CPS en el año 6, para ambas líneas de productos. La propuesta es empezar comprando 480 kg de CPS por año, (12 sacos de 40 kg) a cada una de las 50 mujeres seleccionadas para trabajar en el año 1, para obtener 24.000 kg de café como materia prima suficiente para las ventas proyectadas en este año. En los años siguientes, con un aumento en las ventas, se necesitarán mayores cantidades de materia prima, las cuales serán provistas por las mujeres pioneras en este proyecto, en la medida sus capacidades y conexión con el proyecto, y además serán vinculadas más mujeres a esta propuesta, hasta llegar a un aproximado de 100 mujeres cafeteras, vendiendo 14 sacos de café de 40 kg para el año 6.

El costo del café pergamino seco, como materia prima principal, es el que genera mayores incertidumbres y riesgos, debido a que el precio interno del café varía diariamente dependiendo de tres factores principales; el primero de ellos, es que es un producto esencial negociado en el mercado bursátil, en el caso del café colombiano, es negociado en dólares de Estados Unidos, en el contrato C de la Bolsa de Valores de New York, el cual fluctúa constantemente, mientras el mercado en la Bolsa este abierto. El segundo es la posición propia que tiene el Café de Colombia, como diferencial de calidad de café en la Bolsa de NY. Y el

tercero y muy impactante, es efecto de la tasa cambiaria del peso colombiano frente al US \$ dólar (TRM).

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su doble rol de organización gremial y exportadora de café, publica el precio interno del café pergamino seco diariamente en su página *web* y redes sociales (ver Figura 40), como parte del servicio de regulación del mismo en su responsabilidad de ejercer garantía de compra en todo el territorio nacional. Es decir que todo aquel que quiera comprar café pergamino seco debe pagar mínimo lo publicado por la FNC, si su deseo es acopiar volúmenes de café.

A continuación, un ejemplo de la publicación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, del precio interno del café para el día 20 de mayo de 2024, en un día donde la TRM fue de \$ 3,832.26 pesos colombianos.

El precio de referencia de café para la sucursal de Almacafé en Popayán será utilizado en el análisis de costos de producción y viabilidad financiera.

## Figura 40

### *Precio interno de referencia*

#### **PRECIO INTERNO DE REFERENCIA PARA LA COMPRA DE CAFÉ EN COLOMBIA**



Mayo 20 / 2024

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ofrece a todos los cafeteros la **garantía de compra**, mediante la publicación de un precio base de mercado que se calcula de acuerdo con la cotización de cierre en la Bolsa de Nueva York del día, la tasa de cambio del día y el diferencial o prima de referencia para el café colombiano.

Al precio interno de referencia para la compra del café en Colombia, se adicionarán las bonificaciones para programas de cafés especiales.

#### **PRECIO EXTERNO**

Cierre contrato C Nueva York 206.70 USCent/Lb

#### **PRECIO INTERNO DE REFERENCIA**

**Precio total por carga de 125 Kg de pergamino seco FR 94 1,568,000 COP**

Precio total de pasilla contenida en el pergamino 6,000 COP/Kg

Para café pergamino con factor de rendimiento 94 - pasilla de 6.14Kg y merma del 19.00%

Las cooperativas de caficultores cubrirán sus costos relacionados con el servicio de acopio de café al productor

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2024.

## Figura 41

*Precio interno de referencia 2*

### PRECIO INTERNO DE REFERENCIA PARA LA COMPRA DE CAFÉ EN COLOMBIA



Mayo 20 / 2024

#### PRECIOS DE REFERENCIA EN FR 94 PARA ENTREGA EN ALMACAFÉ

SUCURSAL ALMACAFÉ	PERGAMINO \$		
	Carga	Kilo	Arroba
ARMENIA	1,568,500	12,548	156,850
BOGOTÁ	1,567,250	12,538	156,725
BUCARAMANGA	1,566,875	12,535	156,688
BUGA	1,569,250	12,554	156,925
CHINCHINA	1,568,375	12,547	156,838
CUCUTA	1,566,375	12,531	156,638
IBAGÜE	1,567,625	12,541	156,763
MANIZALES	1,568,375	12,547	156,838
MEDELLÍN	1,567,625	12,541	156,763
NEIVA	1,566,750	12,534	156,675
PAMPLONA	1,566,500	12,532	156,650
PASTO	1,566,500	12,532	156,650
PEREIRA	1,568,375	12,547	156,838
POPAYÁN	1,568,625	12,549	156,863
SANTA MARTA	1,570,125	12,561	157,013
VALLEDUPAR	1,567,750	12,542	156,775

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2024.

Insumos – Maquila y Empaque: La Patojita aplicará un proceso distintivo de aseguramiento de la calidad del café, tanto física como sensorial, y además utilizará equipos de torrefacción de lecho fluido, que garantizan una curva de tostión específica para cada bache procesado. Este proceso de transformación industrial de trilla, selección y torrefacción del café, será ofertado por la Cooperativa de Caficultores del Cauca – CAFICAUCA, quienes prestan el servicio de maquila de café, desde el análisis físico y sensorial de la materia prima, la trilla, selección de pasillas, torrefacción, molido y empaquetado con registro INVIMA. Este servicio nos asegura en el producto final, un café con perfil de taza de aroma floral, acidez brillante, cuerpo redondo y dulzor de frutos rojos con notas a panela, naranja y vino.

Este servicio de maquila es cobrado por cada kg de CPS que se vaya a procesar, a un valor de \$ 3.400 pesos colombianos cada kg, durante el primer año, del cual salen 650 g de café

de consumo, es decir se necesitan procesar 0,77 kg de CPS para obtener una libra de 500 g de café tostado.

A continuación, las necesidades de insumos por año de acuerdo a las ventas proyectadas para cada tipo de producto de La Patojita.

**Tabla 16**

*Insumos para 1 Libra de café La Patojita – B2C*

Descripción	Unidad	Cantidad x 1 Libra (500gr)	Unidades					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
			20.000	24.000	28.800	34.560	41.472	49.766
Servicio de Análisis de Calidad, Maquila de Trillado, Tostión y Empacado por Kg de CPS	Kg	0,77	15.385	18.462	22.154	26.585	31.902	38.282
Empaque ecológico en fécula de maíz	Unidad	1,00	20.000	24.000	28.800	34.560	41.472	49.766

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17**

*Insumos para una unidad de 2,5 kg de café La Patojita – B2B*

Descripción	Unidad	Cantidad x 2,5 Kg	Unidades					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
			2.000	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977
Servicio de Análisis de Calidad, Maquila de Trillado, Tostión y Empacado por Kg de CPS	Kg	3,85	1.538	1.846	2.215	2.658	3.190	3.828
Empaque HORECA	Unidad	1,00	2.000	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977

Fuente: Elaboración propia.

El empaque de las bolsas de café de 500gr y 2,5 kg para el mercado B2C y B2B, será parte de la estrategia de innovación y responsabilidad ambiental, al ser este en un material 100% compostable por ser fabricado con fibras naturales a base de almidón de maíz. Esta característica se destaca entre muchos otros competidores, por la apuesta que hace La Patojita a la economía circular y su aporte a lograr la sostenibilidad del mundo.

El costo de los empaques varía de acuerdo a las cantidades, el valor cotizado para un millar de empaques es de \$3000 para el empaque de 500 gr y de \$2000 para el empaque de 2,5 kg, valor calculado para el primer año.

Mano de obra: Los requerimientos de mano de obra para el proceso operativo, se concentran en un profesional catador (a) de café certificado *Q Grader* por *Coffee Quality Institute*, quien tendrá el rol de Coordinador Técnico Operativo y tendrá el liderazgo del aprovisionamiento de los volúmenes, calidades y tiempos de entrega del café pergamino seco requeridos por La Patojita. A su vez será el contacto directo con las mujeres cafeteras vinculadas al modelo de impacto, y quien pague por el café acopiado.

También será el encargado de las relaciones con CAFICAUCA para el servicio de maquila de café, concertando la planeación y costos del servicio para cada año, y gestionado los cronogramas de entrega de materia y prima y recogida de producto terminado.

Desde el año cuatro (4) en adelante se contratará a un Auxiliar de operaciones que asista al Coordinador Técnico Operativo en sus responsabilidades, debido al incremento en las ventas y por ende en la producción proyectada para estos años. Los costos asociados a la nómina de estos colaboradores se describen en el siguiente capítulo. Los costos de insumos, maquila, empaques, y mano de obra de los años 2 al 6 tienen un incremento de acuerdo a las proyecciones del IPC.

Inventarios: La Patojita manejará una política de inventarios que pueda gestionar adecuadamente los tiempos de las cosechas principales de café durante el año, las cuales se presentan de mayo a agosto, para los municipios de la zona sur del departamento, y de octubre a enero para la zona Oriente (municipios de Inzá y Páez). Gracias a esta condición La Patojita tendrá disponible café pergamino seco todo el año para garantizar, la frescura del café en el producto terminado, durante todos los meses del año. Sin embargo, La Patojita propone un margen de gestión de contingencias del 10% de inventarios al año, para administrar variaciones en la provisión de la materia prima, por efectos climáticos o de mercado, en los ejercicios de ventas de productos terminados, o por problemas en el proceso industrial. Para el primer año de inicio de operaciones, se tendrán asegurados los costos de producción del 25% de las ventas proyectadas para el año, cubriendo en el doble las cantidades previstas para vender en los 3 primeros meses del primer año de operaciones.

A continuación, se presenta la Tabla 18. Con el flujo necesario de café procesado para las ventas, y el aprovisionamiento de materia prima para lograrlo, identificando los tiempos y cantidades de inventario.

**Tabla 18**

*Cálculo de necesidades de inventario*

Ítem	Meses del Año											
	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril
<b>Provisión de Materia Prima (CPS)</b>	10%	15%	15%	15%		15%	15%	15%	10%			
<b>Ventas de café en producto terminado</b>				7,0%	8,0%	9,8%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>% de Inventarios</b>	5,8%	15,8%	24,8%	32,8%	24,8%	30,0%	35,0%	40,0%	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.5 Presupuesto de inversión y gastos de operación**

**6.3.5.1 Activos.** El requerimiento de inversión o activos que necesita La Patojita para su inicio en la operación y proyección a 6 años se puede clasificar, siguiendo la lógica de un informe de estados financieros de una empresa, de la siguiente manera. No existen efectivos corrientes ni equivalentes en el ejercicio financiero de la Patojita.

El 10% de inventario de productos terminados al año, es un activo de La Patojita y comienza en \$105.000.000 de pesos colombianos en el primer año hasta \$261.273.600 de pesos en el año 6. Durante el primer año se harán unas inversiones por \$150.000.000 de pesos, en construcción y mejoramiento de instalaciones, en un predio rural de La Patojita, avaluado en \$150.000.000 de pesos colombianos. También se hará adquisición de maquinaria y equipos para dotar un laboratorio de catación de café por valor de 50 millones de pesos.

La Patojita cuenta con dos vehículos para el uso de los ejecutivos de venta y la gestión de sus funciones comerciales, los cuales están avaluados en \$100.000.000 de pesos colombianos.

A continuación, se relacionan los activos de La Patojita proyectados en el flujo de 6 años propuesto en el plan de negocios.

**Tabla 19**

*Cálculo de activos*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>70.000.000</b>	<b>558.000.000</b>	<b>550.200.000</b>	<b>547.440.000</b>	<b>550.728.000</b>	<b>561.273.600</b>
Inventario	105.000.000	126.000.000	151.200.000	181.440.000	217.728.000	261.273.600
Inmuebles	300.000.000	285.000.000	270.000.000	255.000.000	240.000.000	225.000.000
Maquinaria	65.000.000	57.000.000	49.000.000	41.000.000	33.000.000	25.000.000
Vehículos	100.000.000	90.000.000	80.000.000	70.000.000	60.000.000	50.000.000

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

**6.3.5.2 Costos y gastos de la operación de La Patojita.** En la Tabla 20 se pueden detallar los costos y gastos de la operación para cada uno de los años proyectados en el plan de negocios, y por cada uno de los rubros necesarios para ser eficiente la producción de café La Patojita. El incremento durante el periodo proyectado va desde 202 millones de pesos en el año uno (1), hasta casi 500 millones en el año seis (6), debido al incremento de los costos de acuerdo a la proyección del IPC anualmente. Además, desde el año 4 se contará con un auxiliar de operaciones que apoye al coordinador técnico operativo.

**Tabla 20**

*Costos y gastos de la operación*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Catador Líder de la Operación	60.005.046	64.205.399	68.699.777	72.821.764	76.462.852	80.285.995
Aux operación	-	-	-	2.671.181	2.804.740	2.944.977
Análisis de Calidad y Maquila	78.461.538	100.744.615	129.356.086	164.540.942	207.321.586	261.225.199
Transporte MP, PT y almacenamiento	64.000.000	82.176.000	105.513.984	134.213.788	169.109.372	213.077.809
<b>Total</b>	<b>202.466.584</b>	<b>247.126.015</b>	<b>303.569.847</b>	<b>374.247.674</b>	<b>455.698.551</b>	<b>557.533.980</b>

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

**6.3.5.3 Costos de materia prima e insumos.** La mayoría de los costos de la operación están asociados a las materias primas, el café pergamino seco, materia prima principal, corresponde a la mitad de los costos totales de la operación. El incremento de costos anual, obedece al aumento en las cantidades requeridas, a la proyección de subida de precio del café pergamino seco, desde el año 3, y al aumento normal de los empaques de acuerdo al IPC anual.

**Tabla 21***Costos materias primas e insumos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Café Pergamino Seco en Kg	332.307.692	398.769.231	478.523.077	574.227.692	689.073.231	826.887.877
Empaque ecológico con diseño	64.000.000	82.176.000	105.513.984	134.213.788	169.109.372	213.077.809
<b>Total</b>	<b>396.307.692</b>	<b>480.945.231</b>	<b>584.037.061</b>	<b>708.441.480</b>	<b>858.182.603</b>	<b>1.039.965.686</b>

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22***Costos total de operaciones*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo Total	598.774.277	728.071.245	887.606.908	1.082.689.154	1.313.881.154	1.597.499.666

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Al calcular los costos por unidad de producto terminado, da un valor de \$ 19.959 pesos para el año 1, el cual es muy cercano al costo variable unitario, de \$ 19.801, lo que nos hace inferir que los costos de la operación, van a estar asociados en más del 95% a costos variables, lo que disminuye riesgos de no lograr la viabilidad financiera esperada. Los datos se relacionan a continuación

**Tabla 23***Costos por unidad de producto terminado*

<b>Costo por Unidad de producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Costo de producción por unidad de libra de 500 g	\$ 19.959	\$ 20.224	\$ 20.546	\$ 20.885	\$ 21.121	\$ 21.400
Ventas # Libras 500 gr	20.000	24.000	28.800	34.560	41.472	49.766
Costo de producción por unidad de 2,5 kg	\$ 99.796	\$ 101.121	\$ 102.732	\$ 104.426	\$ 105.604	\$ 107.000
Ventas # unidades de 2,5 kg	2.000	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977

Fuente: Elaboración propia.

**6.3.5.4 Costos y Gastos Fijos y Variables.****Tabla 24***Costos y gastos fijos y variables*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Catador Líder de la Operación	60.005.046	64.205.399	68.699.777	72.821.764	76.462.852	80.285.995
Auxiliar de la operación	-	-	-	2.671.181	2.804.740	2.944.977
G. Admón. personal Contador	600.000	642.000	686.940	728.156	764.564	802.792
G. Ventas (colaboradores)	96.029.940	102.752.036	109.944.678	126.253.139	132.565.796	139.194.086
G. Ventas (Estrategia de Mercadeo)	40.000.000	42.800.000	45.796.000	48.543.760	50.970.948	53.519.495
G. Admón. Dirección General	84.003.420	89.883.659	96.175.516	101.946.046	107.043.349	112.395.516
G. Financieros	94.668.416	86.311.315	75.844.523	62.735.461	46.317.108	25.754.054
G. No operativos - legales	2.497.075	2.031.597	1.981.995	1.879.215	1.886.820	7.701.709

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>377.803.896</b>	<b>388.626.007</b>	<b>399.129.429</b>	<b>417.578.723</b>	<b>418.816.177</b>	<b>422.598.624</b>
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Café Pergamino Seco en Kg	332.307.692	354.461.538	478.523.077	574.227.692	689.073.231	826.887.877
Análisis de Calidad y Maquila	78.461.538	85.889.231	129.356.086	164.540.942	207.321.586	261.225.199
Empaque ecológico con diseño	64.000.000	65.136.000	105.513.984	134.213.788	169.109.372	213.077.809
Transporte materia prima y producto terminado	5.261.538	6.755.815	8.674.467	11.033.922	13.902.742	17.517.455
Gastos Ventas B2B	80.000.000	102.720.000	131.892.480	167.767.235	211.386.716	266.347.262
Gastos Ventas B2C	34.000.000	43.656.000	56.054.304	71.301.075	89.839.354	113.197.586
<b>Total Costos Variables</b>	<b>594.030.769</b>	<b>658.618.585</b>	<b>910.014.398</b>	<b>1.123.084.653</b>	<b>1.380.633.001</b>	<b>1.698.253.187</b>
<b>Costo Total</b>	<b>971.834.666</b>	<b>1.047.244.591</b>	<b>1.309.143.827</b>	<b>1.540.663.375</b>	<b>1.799.449.178</b>	<b>2.120.851.812</b>

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25**

*Indicadores de costos fijos y variables*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo total por unidad de libra	\$ 31.047	\$ 28.056	\$ 29.552	\$ 29.221	\$ 28.658	\$ 28.230
Margen de contribución por Und.	\$ 15.199	\$ 19.155	\$ 19.006	\$ 20.811	\$ 22.406	\$ 24.080
<b>Punto de Equilibrio en Und.</b>	<b>\$ 22.197</b>	<b>\$ 18.345</b>	<b>\$ 19.290</b>	<b>\$ 18.823</b>	<b>\$ 17.947</b>	<b>\$ 16.990</b>
Punto de Equilibrio	\$ 776.887.732	\$ 687.012.228	\$ 772.990.831	\$ 799.542.099	\$ 800.410.303	\$ 795.615.283
Costo Variable unid	\$ 19.801	\$ 18.295	\$ 21.065	\$ 21.664	\$ 22.194	\$ 22.750
Ventas # Libras (presentaciones de 500 gr y 2,5 kg)	30.000	36.000	43.200	51.840	62.208	74.650

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

## 7. Diseño organizacional y forma legal

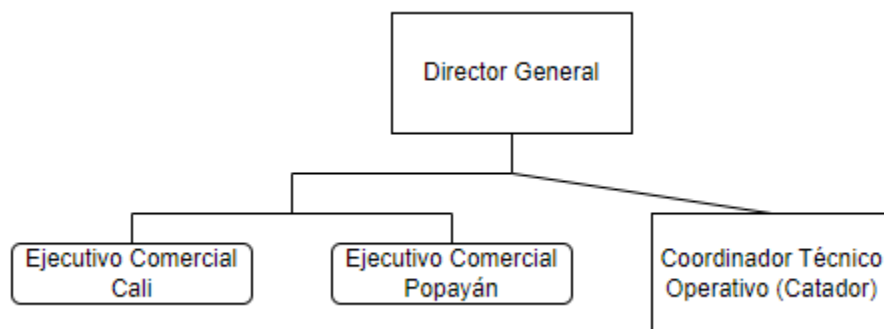
### 7.1 Modelo organizacional

La forma en que operará La Patojita incluye la tercerización o maquilado de los procesos de transformación del producto y la contratación de personal especializado para asegurar el posicionamiento de marca mediante los diferentes canales establecidos, que la convierten en una empresa que no requiere, en principio, un volumen alto de colaboradores, se contará con un director general, un coordinador técnico operativo y dos ejecutivos comerciales.

(Mintzberg,1991)

#### Figura 42

*Organigrama La Patojita*

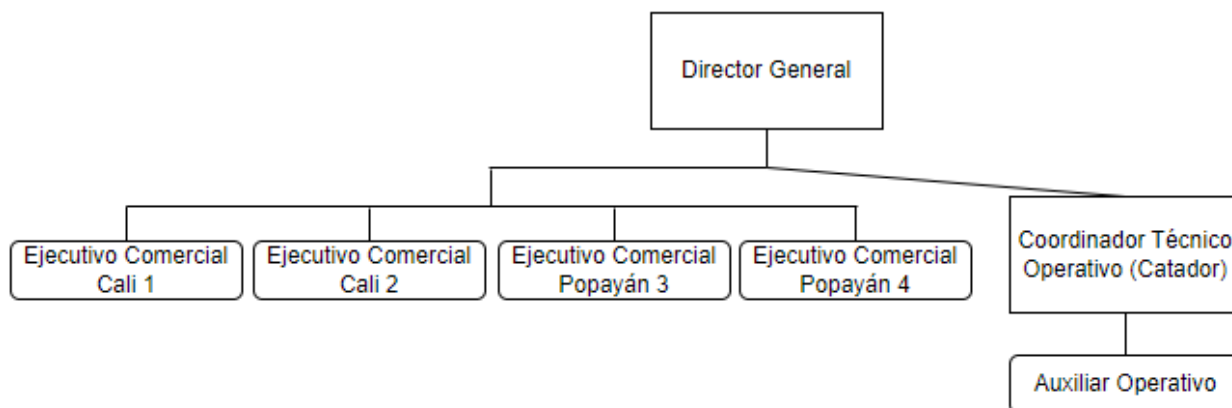


Fuente: Elaboración propia.

Se estima que, a partir del año 4, las ventas tengan un crecimiento del 72% con respecto al año inicial de operación por lo cual se deberá disponer de mayor fuerza de ventas y un apoyo operativo adicional, tal como se indica en la Figura 43.

#### Figura 43

*Organigrama La Patojita a partir del año 4 de operación*



Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Cargos y responsabilidades

**Director general:** Profesional preferiblemente con postgrado con al menos 5 años de experiencia en el sector, sus responsabilidades son entre otras llevar a la organización a cumplir con la misión y visión empresarial, además debe organizar, planear, dirigir, controlar y coordinar los planes de acción generales para el funcionamiento y crecimiento de la compañía, adicionalmente debe velar por la utilización óptima de los recursos tanto humanos como financieros.

**Coordinador técnico operativo:** Profesional preferiblemente con postgrado con al menos 5 años de experiencia en el sector, es el encargo de controlar y auditar, la calidad de la materia prima en este caso del café por medio de análisis físico y sensorial, así como de su catación, además de revisar y controlar la maquila necesaria para la transformación del producto referente a la tostión del grano, así como el adecuado empaque y embalaje para su comercialización.

**Ejecutivo comercial:** Profesional o tecnólogo con experiencia de al menos 3 años en el sector comercial, el cargo aplica tanto para la ciudad de Popayán, así como la ciudad de Cali, sus responsabilidades van desde asegurar la correcta publicación de los productos en el portal *web* y

redes sociales hasta atender peticiones, quejas y reclamos, generar demanda e interactuar con los clientes para asegurar su satisfacción.

Auxiliar Operativo: Bachiller o técnico con experiencia de al menos 1 año en el sector, sus responsabilidades se basan en realizar actividades operativas de apoyo, como carga y traslado de insumos, transporte de producto terminado hasta el centro de despacho convenido por los ejecutivos de comerciales y conteo de la disponibilidad de materia prima para asegurar su disponibilidad.

### 7.3 Estudios de referenciación salarial

La Tabla 26. Muestra la asignación salarial por cargos definidos como base para el primer año de operación, sobre los cuales se debe calcular, de forma adicional, los componentes de un salario integral, que incluye seguridad social, vacaciones, prima, cesantías, intereses de cesantías y parafiscales, aplicando además las exoneraciones estipuladas en el artículo 65 de la ley 1819 de 2016 la cual aplica para trabajadores de empresas que devenguen menos de diez (10) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) en donde los aportes de seguridad social en salud, SENA e ICBF quedan en cero pesos para el empleador, cabe aclarar que para efectos de planeación se tendrá como base la normatividad legal vigente del año 2024 como inicio de operaciones.

**Tabla 25**

*Referencia salarial*

		Año 1			
Cargos		Director General	Coordinador Técnico	Ejecutivo Comercial 1	Ejecutivo Comercial 2
Asignación Salarial Mensual	%	\$ 4.610.000	\$ 3.293.000	\$ 2.635.000	\$ 2.635.000
Cotización de Salud	8,50%	\$ 391.850	\$ 279.905	\$ 223.975	\$ 223.975

<b>Año 1</b>									
Cotización de Pensión	12%	\$	553.200	\$	395.160	\$	316.200	\$	316.200
ARL (nivel I)	0,52%	\$	23.972	\$	17.124	\$	13.702	\$	13.702
Vacaciones	4,17%	\$	192.237	\$	137.318	\$	109.880	\$	109.880
Prima	8,33%	\$	384.013	\$	274.307	\$	219.496	\$	219.496
Cesantías	8,33%	\$	384.013	\$	274.307	\$	219.496	\$	219.496
Intereses de cesantías	1,0%	\$	46.100	\$	32.930	\$	26.350	\$	26.350
Parafiscales (CCF)	3%	\$	138.300	\$	98.790	\$	79.050	\$	79.050
Parafiscales (ICBF, Sena)	6%	\$	276.600	\$	197.580	\$	158.100	\$	158.100
Exoneración Art. 65 Ley 1819/2016		\$	668.450	\$	477.485	\$	382.075	\$	382.075
<b>Total mensual por cargo</b>		<b>\$</b>	<b>7.000.285</b>	<b>\$</b>	<b>5.000.421</b>	<b>\$</b>	<b>4.001.248</b>	<b>\$</b>	<b>4.001.248</b>
<b>Total mensual</b>								<b>\$</b>	<b>20.003.201</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que, a partir del año 4, las ventas tengan un crecimiento del 72 % respecto del año inicial de operación por lo cual se deberá disponer de mayor fuerza de ventas y un apoyo operativo adicional, tal como se indica en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Referencia salarial desde el cuarto año de operación*

<b>Cargos</b>			<b>Ejecutivo Comercial 3</b>	<b>Ejecutivo Comercial 4</b>	<b>Auxiliar Operativo</b>
<b>Asignación Salarial Mensual</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>	<b>2.635.000</b>	<b>\$ 2.635.000</b>	<b>\$ 1.300.000</b>
Auxilio de Transporte					\$ 162.000
Cotización de Salud	8,50%	\$	223.975	\$ 223.975	\$ 110.500
Cotización de Pensión	12%	\$	316.200	\$ 316.200	\$ 156.000
ARL (nivel I)	0,52%	\$	13.702	\$ 13.702	\$ 6.760
Vacaciones	4,17%	\$	109.880	\$ 109.880	\$ 54.210
Prima	8,33%	\$	219.496	\$ 219.496	\$ 108.290
Cesantías	8,33%	\$	219.496	\$ 219.496	\$ 108.290
Intereses de cesantías	1,0%	\$	26.350	\$ 26.350	\$ 13.000
Parafiscales (CCF)	3%	\$	79.050	\$ 79.050	\$ 39.000
Parafiscales (ICBF, Sena)	6%	\$	158.100	\$ 158.100	\$ 78.000

<b>Cargos</b>		<b>Ejecutivo Comercial 3</b>	<b>Ejecutivo Comercial 4</b>	<b>Auxiliar Operativo</b>
Dotación	5%			\$ 65.000
Exoneración Art. 65 Ley 1819/2016		\$ 382.075	\$ 382.075	\$ 188.500
Total mensual por cargo		<b>\$ 4.001.248</b>	<b>\$ 4.001.248</b>	<b>\$ 2.201.050</b>
Total mensual por cargo proyectado IPC		<b>\$ 4.855.890</b>	<b>\$ 4.855.890</b>	<b>\$ 2.671.181</b>
<b>Total mensual</b>				<b>\$ 10.203.545</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4 Tipo de sociedad**

Se ha tomado la decisión que La Patojita, sea constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), la actividad comercial correspondiente esta categorizada según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en el código 1602, descafeinado, tostión y molienda del café (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020).

Para velar por los intereses empresariales, además de cumplir con lo estipulado por la legislación colombiana, los trámites que se deber realizar son el registro mercantil ante la cámara de comercio del Cauca, la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

En cuanto a las normas legales, se deberá cumplir con el ministerio de salud pública en la ley 09 de 1979 y el decreto 3075 de 1997 en cuanto al concepto y registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); con el ministerio del medio ambiente en la ley 99 de 1993 y decreto 1753 de 1994 para emitir la licencia ambiental, además de tener en cuenta las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013.

#### **7.5 Presupuesto de gastos de operación**

### 7.5.1 Gastos de constitución y permisos de operación.

**Tabla 27**

*Gastos de constitución y permisos de operación*

<b>Componentes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Registro de Cámara y Comercio.	\$ 1.789.000	\$ 1.914.230	\$ 2.048.226	\$ 2.171.120	\$ 2.279.676	\$ 2.393.659
Impuesto de Industria y Comercio Certificado BPM	\$ 508.075	\$ 673.090	\$ 1.104.065	\$ 1.564.788	\$ 2.241.400	\$ 2.982.747
	\$ 200.000					
<b>Total</b>	<b>\$ 2.497.075</b>	<b>\$ 2.587.320</b>	<b>\$ 3.152.291</b>	<b>\$ 3.735.908</b>	<b>\$ 4.521.076</b>	<b>\$ 5.376.407</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.2 Gastos de operación mensual de la nómina.

**Tabla 28**

*Gastos de nómina*

<b>Cargos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Director General</b>	\$ 7.000.285	\$ 7.490.305	\$ 8.014.626	\$ 8.495.504	\$ 8.920.279	\$ 9.366.293
<b>Coordinador Técnico Ejecutivo Comercial 1</b>	\$ 5.000.421	\$ 5.350.450	\$ 5.724.981	\$ 6.068.480	\$ 6.371.904	\$ 6.690.500
<b>Ejecutivo Comercial 2</b>	\$ 4.001.248	\$ 4.281.335	\$ 4.581.028	\$ 4.855.890	\$ 5.098.684	\$ 5.353.619
<b>Ejecutivo Comercial 3</b>	\$ 4.001.248	\$ 4.281.335	\$ 4.581.028	\$ 4.855.890	\$ 5.098.684	\$ 5.353.619
<b>Ejecutivo Comercial 4</b>				\$ 4.855.890	\$ 5.098.684	\$ 5.353.619
<b>Auxiliar Operativo</b>				\$ 2.671.181	\$ 2.804.740	\$ 2.944.977
<b>Total Mes/Año</b>	<b>\$ 20.003.201</b>	<b>\$ 21.403.425</b>	<b>\$ 22.901.664</b>	<b>\$ 36.658.725</b>	<b>\$ 38.491.661</b>	<b>\$ 40.416.244</b>
<b>Total Año</b>	<b>\$ 240.038.406</b>	<b>\$ 256.841.094</b>	<b>\$ 274.819.971</b>	<b>\$ 439.904.701</b>	<b>\$ 461.899.936</b>	<b>\$ 484.994.933</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Análisis de viabilidad financiera

### 8.1 Monto de inversiones y tiempos

Para detallar el monto de las inversiones y sus tiempos, se presenta a continuación el informe de situación financiera de La Patojita, proyectado en un periodo de 6 años.

**Tabla 29**

*Situación financiera*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>570.000.000</b>	<b>558.000.000</b>	<b>550.200.000</b>	<b>547.440.000</b>	<b>550.728.000</b>	<b>561.273.600</b>
Inventario	105.000.000	126.000.000	151.200.000	181.440.000	217.728.000	261.273.600
Inmuebles	300.000.000	285.000.000	270.000.000	255.000.000	240.000.000	225.000.000
Maquinaria	65.000.000	57.000.000	49.000.000	41.000.000	33.000.000	25.000.000
Vehículos	100.000.000	90.000.000	80.000.000	70.000.000	60.000.000	50.000.000
<b>PASIVO</b>	<b>375.008.954</b>	<b>331.506.177</b>	<b>281.742.611</b>	<b>24.817.222</b>	<b>59.699.301</b>	<b>85.209.803</b>
Bancos LP	375.008.954	331.506.177	281.742.611	24.817.222	59.699.301	85.209.803
<b>PATRIMONIO</b>	<b>194.991.046</b>	<b>235.313.823</b>	<b>290.366.269</b>	<b>361.377.273</b>	<b>450.745.763</b>	<b>564.370.978</b>

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones de la propuesta se concentran en el año 1 de todo el flujo, y están relacionadas con la adecuación y construcción de instalaciones para el montaje de un laboratorio de calidades de café o catación, la zona de almacenamiento temporal de materia prima y producto terminado, e infraestructura para funciones administrativas. Esto se realizará sobre el predio propio donde queda ubicada la sede principal, activo de La Patojita, para una inversión

total de \$150.000.000 de pesos colombianos, que, sumados al valor comercial del terreno, se convierten en un activo de \$ 300.000.000 de pesos. La fuente de financiación será a partir de un crédito bancario a 6 años, con un costo efectivo anual de 15.38%, que además se destinará para los costos de producción del 25% del total a producir en el primer año, y para implementar la estrategia de mercadeo en el mismo período. En total se genera un pasivo de \$ 375.008.956 con una entidad financiera como Bancóldex que ofrece créditos entre el 6 y 12% EA, para emprendimientos con impacto social, a través de su línea de crédito llamada “Neocréditos”, y que son ofrecidas por intermediarios financieros, que cobran un porcentaje adicional por el servicio.

También se deben adquirir, en el año 1, los equipos necesarios para el funcionamiento del laboratorio de calidades de café, los cuales alcanzan un costo de \$ 50.000.000 de pesos, que sumados a los 3 equipos de cómputo que ya posee La Patojita, totalizan en activos de maquinaria un total de \$ 65.000.000 de pesos.

La Patojita ya cuenta con dos vehículos propios, aportados por los socios fundadores, para destinarlos al ejercicio comercial y ventas esperadas. Estos están valorados como activos en \$100.000.000 de pesos.

Todos los activos, a excepción de los inventarios y el terreno donde se construirán y ampliarán las instalaciones de La Patojita, exigen una depreciación periódica anual, de acuerdo a la reglamentación contable empresarial del país.

## **8.2 Ingresos, egresos y estimación de crecimiento**

El informe de estado de resultados proyectado en los 6 años de la propuesta del plan de negocio de La Patojita, es el símil del modelo *Canva*, en versión de números, donde igualmente

se puede plasmar en un solo lienzo financiero, todo el modelo de negocio planteado para la generación de valor compartido y el impacto esperado en las mujeres cafeteras.

Los ingresos están calculados a partir de las ventas proyectadas para cada año, que parten de los resultados del estudio de mercado realizado en este trabajo de grado. Se propone empezar vendiendo 20.000 libras de café en el año 1, conquistando el 0,5% del mercado de café de consumo de alta calidad, del segmento B2C, de adultos en edades de 26 a 60 años, de las generaciones X y Y, que viven en estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de las ciudades de Cali y Popayán, y que les encanta el café.

En el segmento B2B también se pretende llegar al 0,5% del mercado de café, consumido en hoteles, restaurantes, y cafeterías especializadas, ubicadas en estratos socioeconómicos de Cali y Popayán, vendiendo en el primer año 2.000 unidades de 2,5 kg de café La Patojita.

Las proyecciones de crecimiento en ventas durante los 6 años, están pensadas en lograr al final la participación en ambos mercados, de hasta el 1,5% del total de la torta, incrementando gradualmente las unidades vendidas, en ambos productos, en un 20% para todos años a partir del segundo, en los que se terminarían vendiendo 49.766 libras de café y 4977 unidades de 2.5 kg en el año 6. Todo esto refleja un incremento acumulado en unidades vendidas del 232% durante los 6 años proyectados.

### Tabla 30

#### *Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingreso	\$ 1.050.000.000	\$ 1.348.200.000	\$ 1.731.088.800	\$ 2.201.944.954	\$ 2.774.450.642	\$ 3.495.807.808
Ventas Café 500 gr	\$ 700.000.000	\$ 898.800.000	\$ 1.154.059.200	\$ 1.467.963.302	\$ 1.849.633.761	\$ 2.330.538.539
Ventas Café 2.5 Kg	\$ 350.000.000	\$ 449.400.000	\$ 577.029.600	\$ 733.981.651	\$ 924.816.881	\$ 1.165.269.269
Costo de ventas	\$ 540.035.815	\$ 652.651.061	\$ 790.767.391	\$ 959.509.288	\$ 1.158.674.523	\$ 1.401.939.311

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costos Café 500 gr	\$ 333.846.154	\$ 410.049.231	\$ 504.172.135	\$ 618.337.849	\$ 756.136.581	\$ 925.169.163
Costos Café 2.5 Kg	\$ 140.923.077	\$ 171.640.615	\$ 209.221.012	\$ 254.644.573	\$ 309.367.608	\$ 376.021.722
Mano de obra	\$ 60.005.046	\$ 64.205.399	\$ 68.699.777	\$ 75.492.945	\$ 79.267.592	\$ 83.230.972
Otros Costos Operativos	\$ 5.261.538	\$ 6.755.815	\$ 8.674.467	\$ 11.033.922	\$ 13.902.742	\$ 17.517.455
Margen bruto	\$ 509.964.185	\$ 695.548.939	\$ 940.321.409	\$ 1.242.435.665	\$ 1.615.776.118	\$ 2.093.868.497
% Margen Bruto	48,6%	51,6%	54,3%	56,4%	58,2%	59,9%
G. Admón. ventas	\$ 114.000.000	\$ 146.376.000	\$ 187.946.784	\$ 239.068.309	\$ 301.226.070	\$ 379.544.848
G. Admón. personal	\$ 84.603.420	\$ 90.525.659	\$ 96.862.456	\$ 102.674.203	\$ 107.807.913	\$ 113.198.309
G. Venta (mercadeo + personal ventas)	\$ 136.029.940	\$ 145.552.036	\$ 155.740.678	\$ 174.796.899	\$ 183.536.744	\$ 192.713.581
G. Financieros	\$ 53.970.167	\$ 47.709.377	\$ 40.547.554	\$ 32.355.022	\$ 22.983.446	\$ 12.263.140
Amort. y depreciaciones	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Margen operativo	\$ 121.360.658	\$ 232.385.867	\$ 426.223.937	\$ 660.541.232	\$ 967.221.946	\$ 1.363.148.620
% Margen operativo	11,6%	17,2%	24,6%	30,0%	34,9%	39,0%
Gasto. No operativo (representación legal)	\$ 2.759.905	\$ 3.402.621	\$ 4.787.563	\$ 6.422.890	\$ 8.511.297	\$ 7.701.709
Utilidad Antes Impuesto	\$ 118.600.753	\$ 228.983.245	\$ 421.436.374	\$ 654.118.342	\$ 958.710.649	\$ 1.355.446.911
EBITDA	11%	19%	26%	31%	36%	40%
Impuestos 35%	\$ 41.510.264	\$ 80.144.136	\$ 147.502.731	\$ 228.941.420	\$ 335.548.727	\$ 474.406.419
Utilidad neta d. Impuestos	\$ 77.090.489	\$ 148.839.109	\$ 273.933.643	\$ 425.176.922	\$ 623.161.922	\$ 881.040.492
% Utilidad neta d. Impuestos	7,3%	11,0%	15,8%	19,3%	22,5%	25,2%

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Los costos de ventas están asociados mayoritariamente a las materias primas, principalmente el café pergamino seco orgánico de alta calidad de mujeres cafeteras caucanas, los empaques 100% compostables de fécula de maíz y el proceso de servicio de maquila ofrecido por la Cooperativa de Caficultores del Cauca. También se asocian costos relacionados al

transporte del café pergamino hasta el centro de procesamiento industrial, y el transporte de producto terminado, desde allí, hasta los centros de distribución de cada ciudad. En el capítulo del diseño técnico u operativo fueron descritos con mayor detalle los costos de producción.

Hasta aquí se puede calcular un margen bruto del 48,6% para el primer año, y del 59,9% para el sexto año, aumentando más de 10 puntos porcentuales en el margen bruto de la operación durante los 6 años, teniendo en cuenta el incremento en los precios y costos proyectados con el IPC, de esta manera, este margen bruto se incrementa de manera constante durante todos los años, y en promedio de los 6 años se puede calcular en 54,8 %.

Ahora los gastos, el verdadero reto en la administración, asociados plenamente a los costos fijos, tan pasados de moda en el desarrollo de nuevos modelos empresariales.

Los gastos administrativos están relacionados con la nómina del director general, quien además de liderar la empresa, tendrá un rol protagónico en la implementación de la estrategia de mercadeo y estrategia ESG Mujeres Cafeteras Empoderadas. También se contabiliza aquí el servicio contable para la Patojita.

Los gastos de ventas se dividen en dos rubros contables, el primero está diseñado presupuestalmente para disponer de \$4000 por libra de café, equivalentes al 11.4% del precio de venta final, para ofrecerle a los canales de venta como supermercados pequeños o tiendas de barrio, también, se puede utilizar en la ventas directas de La Patojita, para el cubrir parcial o totalmente el servicio de domicilio, y por último, se puede disponer para promociones, ofertas y descuentos, en ferias y eventos masivos. Para el mercado B2B, también se dispone de \$ 17.000 pesos por cada unidad de 2,5 kg de café para HORECA, que pueden ser utilizados en la venta directa virtual, para los domicilios, en la venta directa presencial, como descuento por volumen y lealtad, al igual que ferias y eventos empresariales.

El segundo rubro contable del estado de resultados asociado a los gastos de ventas, se compone de la nómina de 2 ejecutivos comerciales contratados desde el año 1 al año 3, y dos más, contratados desde el año 4 al 6, para suplir el incremento de unidades vendidas esperado del 72% para este año 4. Además, se suma aquí el presupuesto de la estrategia de mercadeo y comunicaciones de La Patojita.

Los gastos financieros están asociados al pago de los intereses del pasivo financiero por \$375,008,956 adquirido para las inversiones en instalaciones y maquinaria por \$200.000.000 de pesos, al igual que para los costos de producción del 25% del inventario inicial de producción, y \$40.000.000 para financiar la estrategia de mercadeo y comunicación de La Patojita, durante el primer año.

Luego de determinar los gastos podemos analizar el margen operativo, el cual inicia en 11.6% en el año 1, incrementando gradualmente hasta llegar al 39% al final del ejercicio. Ganando más de 10 puntos porcentuales, producto de la madures del negocio, la consolidación del ejercicio comercial y las eficiencias ganadas producto de la experiencia de trabajo de 6 años.

Con base en el margen operativo se descuentan los gastos no operativos, para el caso, de representación legal y cámara de comercio.

De aquí en adelante, resta observar con foco, el siguiente cuadro de la parte final del estado de resultados, que resalta el margen EBITDA, que si bien, no es muy ambicioso inicialmente, va incrementando gradualmente, con tendencia a mejorar en los últimos dos años, hasta llegar al 40%.

La utilidad neta después de impuestos, está por encima del 10% en todos los años exceptuando el primero, más del 15% en el tercer año, en correspondencia con la tendencia del

EBITDA, la utilidad se enruta ascendente en los últimos años, hasta ubicarse en 25.2% en el año 6.

### 8.3 Tasa de descuento

El WACC, por sus siglas en inglés, *Weighted Average Cost of Capital*, o en español, Costo Promedio Ponderado de Capital, es un indicador financiero que visualiza el costo promedio que una organización debe pagar por obtener financiación, ya sea a través de deuda o capital propio. Se utiliza ampliamente en la evaluación financiera y la valoración de empresas, ya que representa la tasa de descuento adecuada para valorar los flujos de caja futuros de la empresa.

El WACC se calcula ponderando el costo de cada componente del capital (deuda y capital propio) por su proporción en la estructura de capital total de la empresa. La fórmula general del WACC es:

$$\text{WACC} = (\text{VE} \times \text{Re}) + (\text{VD} \times \text{Rd} \times (1-\text{T}))$$

Donde:

E - es el valor de mercado del capital propio (*equity*) de la empresa.

D - es el valor de mercado de la deuda de la empresa.

V - es el valor total de mercado del capital (es decir, E+DE + DE+D).

Re - es el costo del capital propio (**cost of equity**).

Rd - es el costo de la deuda (*cost of debt*).

T - es la tasa impositiva (*tax rate*).

De esta manera se calculó el WACC para el ejercicio de La Patojita, resumiéndolo así:

#### Tabla 31

*Cálculo WACC*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>
<b>Rf</b>	10,35%	10,35%	10,35%	10,35%	10,35%	10,35%
<b>MP</b>	7,89%	7,89%	7,89%	7,89%	7,89%	7,89%
<b>BI</b>	2,05	1,74	1,48	1,28	1,12	1,00
<b>Bu</b>	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
<b>D/E</b>	192%	141%	97%	62%	35%	15%
<b>(1-T)</b>	65%	65%	65%	65%	65%	65%
<b>WACC</b>	10,34%	11,37%	12,65%	14,15%	15,83%	17,62%
<b>Re</b>	26,51%	24,10%	22,06%	20,43%	19,18%	18,23%
<b>E/ d+E</b>	34,21%	41,51%	50,75%	61,65%	73,84%	86,88%
<b>kd</b>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>D/D+e</b>	12,77%	13,64%	14,59%	15,56%	16,62%	17,74%

Fuente: Elaboración propia.

Este costo promedio ponderado del costo del capital financiado por la deuda, empieza en 10.34% y va aumentando progresivamente hasta llegar a 17.62%, sin embargo, siempre se mantiene por debajo del costo esperado por los fundadores de La Patojita, o bien llamado TIO, que para el caso es de 30%,

Una vez calculado el WACC se utiliza para llevar a valor presente neto, todos los flujos de caja libre, de los períodos propuestos, y así, poder valorar la empresa a precios de hoy en \$6.883 millones de pesos colombianos, tal como lo muestra la Tabla 32.

**Tabla 32**

*Flujo de caja libre y valoración*

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>
Depreciación	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés	\$ 53.970.167	\$ 47.709.377	\$ 40.547.554	\$ 32.355.022	\$ 22.983.446	\$ 12.263.140
CAPEX	\$ 200.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 105.000.000	\$ 29.820.000	\$ 38.288.880	\$ 47.085.615	\$ 57.250.569	\$ 72.135.717
	-\$ 173.939.344					
<b>FCL</b>		\$ 199.728.487	\$ 309.192.317	\$ 443.446.329	\$ 621.894.799	\$ 854.167.915
<b>WACC</b>	10,34%	11,37%	12,65%	14,15%	15,83%	17,62%

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>
DFCF		\$ 198.228.527	\$ 306.624.216	\$ 439.938.447	\$ 617.342.998	\$ 847.266.171
DFCF	\$ 7.258.118.909					
<b>EV- VALORACIÓN</b>	\$ 6.883.109.955					
DFCF	\$ 7.258.118.909					
PASIVO	\$ 375.008.954					

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4 Análisis de deuda

A continuación, el esquema de amortización de la deuda a adquirir con alguno de los bancos principales de este país, calculada con la oferta promedio de tasas de interés de la línea de crédito “Neocredito” de Bancoldex por intermedio de bancos comerciales, en 15.38% EA a un plazo de 6 años.

**Tabla 33**

*Amortización de la deuda*

<b>Valor de Contado</b>					
	\$			<b>375.008.954</b>	
<b>Financiación</b>					
	\$			<b>375.008.954</b>	
<b>Plazo</b>					6
<b>Tasa</b>					15,38%
<b>tasa Nominal</b>					14,39%
<b>Periódica mensual</b>					1,20%
<b>Cuota anual</b>				<b>\$ 97.472.943,28</b>	
<b>Años</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo Final</b>
1	\$ 375.008.954	\$ 43.502.776	\$ 53.970.167	\$ 97.472.943	\$ 331.506.177
2	\$ 331.506.177	\$ 49.763.566	\$ 47.709.377	\$ 97.472.943	\$ 281.742.611
3	\$ 281.742.611	\$ 56.925.389	\$ 40.547.554	\$ 97.472.943	\$ 224.817.222

Años	Saldo Inicial	Capital	Interés	Cuota	Saldo Final
4	\$ 224.817.222	\$ 65.117.921	\$ 32.355.022	\$ 97.472.943	\$ 159.699.301
5	\$ 159.699.301	\$ 74.489.498	\$ 22.983.446	\$ 97.472.943	\$ 85.209.803
6	\$ 85.209.803	\$ 85.209.803	\$ 12.263.140	\$ 97.472.943	\$ -

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

En total se pagarán de intereses, \$ 209.828.706 de pesos colombianos, a cuotas vencidas anuales de \$ 97.472.943 de pesos, distribuidos en abono a capital y pago de intereses como se muestra en la Tabla 33. Amortización del crédito.

### 8.5 Análisis de sensibilidad por escenarios

El análisis de sensibilidad por escenarios permite concluir al final del plan de negocios, las mejores y peores apuestas, teniendo en cuenta, para el caso particular, las variables más susceptibles de cambio, como lo son, el precio interno de la materia prima principal (café pergamino seco), y la variación en las unidades vendidas por cada año. Sin embargo, el resto de variables de mantienen fijas.

De esta manera se plantean a continuación, como referentes elegidos en este plan de negocios, los indicadores más importantes para comparar los diferentes escenarios propuestos de cada una de las dos variables susceptibles de cambio. Los indicadores a comparar son:

- Utilidad Neta en %
- WACC
- Valoración de la empresa
- Tasa Interna de Retorno TIR
- Valor Compartido en Fondo Social y Solidario

Los indicadores de referencia seleccionados en la propuesta de plan de negocio de La Patojita, asumen un crecimiento gradual en unidades vendidas de ambos productos, del 20% en cada año desde el año 2, para un crecimiento total de 148% desde al año 1 hasta el año 6.

El precio interno calculado para pagar la proveeduría de café pergamino a las mujeres caficultoras, durante todos los años, es de \$ 1.800.000 pesos la carga de 125 kg.

A continuación, la Tabla 34 y Tabla 35. Con los indicadores de referencia comparativa con los demás escenarios.

**Tabla 34**

*Indicadores*

<b>INDICADORES</b>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>
<b>TIR</b>		15%	103%	136%	150%	156%
<b>ROE</b>	40%	63%	94%	118%	138%	156%
<b>ROA</b>	14%	26%	48%	73%	102%	136%

Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador de comparación y más importante aún, es el del valor compartido con las mujeres cafeteras proveedoras de café para La Patojita a partir de la creación del fondo social y solidario apalancado por un porcentaje de las utilidades netas del ejercicio, que será decidido en una junta anual de socios, pero que cuyos resultados proyectados para este análisis de sensibilidad, equivalen al 50% de las utilidades netas, se pueden ver y comparar en la Tabla 35.

**Tabla 35**

*Indicadores Valor compartido de escenario elegido*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	
<b># Mujeres cafeteras</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Valor compartido por Mujer</b>	\$ 770.905	\$ 1.488.391	\$ 1.826.224	\$ 2.834.513	\$ 3.115.810	\$ 4.405.202	<b>Total</b> \$ 14.441.045
<b>Valor compartido Total</b>	\$ 38.545.245	\$ 74.419.555	\$ 136.966.821	\$ 212.588.461	\$ 311.580.961	\$ 440.520.246	\$ 1.214.621.289

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

El escenario elegido como referencia de comparación de los diferentes escenarios, cumple las expectativas de rendimientos económicos esperados, utilidades netas positivas desde el primer año y crecientes durante el período propuesto, una TIR positiva desde el año 2 y a partir del año 3, muy atractiva para los inversionistas. El WACC superior ligeramente a 10% en el primer año, pero nunca superior a la TIO. Además, siendo realistas sobre las expectativas de conquista del mercado objetivo y del crecimiento de participación en el mismo, soportado en un incremento de la fuerza de ventas a partir del año 4. A su vez ofrece un excelente precio por la materia prima ofertada por las mujeres caficultoras y así mismo, se genera un recurso como valor compartido atractivo para las mujeres vinculadas a la estrategia ESG de impacto social, apalancadas por el fondo social y solidario.

### **8.5.1 Variable A. Unidades vendidas por año.**

Escenario 1: Se plantea un crecimiento negativo, o decrecimiento en unidades vendidas de cada producto, para que la valoración de la empresa de cero (0). Es decir, que la sumatoria del valor presente neto de los flujos de caja de cada año, sea cero (0).

## **Tabla 36**

### *Escenario 1*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Depreciación	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés	\$ 53.970.167	\$ 47.709.377	\$ 40.547.554	\$ 32.355.022	\$ 22.983.446	\$ 12.263.140
CAPEX	\$ 200.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 105.000.000	-\$ 6.646.694	-\$ 6.225.946	-\$ 6.638.332	-\$ 6.908.387	-\$ 6.350.119
FCL	-\$ 173.939.344	\$ 128.354.192	\$ 104.039.394	\$ 68.170.235	\$ 36.673.012	\$ 5.660.696
WACC	10,34%	10,85%	11,61%	12,68%	14,20%	16,36%
DFCF		\$ 127.431.774	\$ 103.242.557	\$ 67.683.656	\$ 36.430.335	\$ 5.617.975
DFCF	\$ 375.008.954					
EV- -	\$ 0					
<b>VALORACIÓN</b>						
DFCF	\$ 375.008.954					
PASIVO	\$ 375.008.954					
INVERSION	-					
<b>INDICADORES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
TIR		-26%	23%	38%	42%	43%
ROE	40%	21%	12%	-2%	-10%	-16%
ROA	14%	8%	5%	-1%	-6%	-12%

Valor Compartido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b># Mujeres cafeteras</b>	50	50	75	75	100	100	
<b>Valor compartido por Mujer</b>	\$ 770.905	\$ 409.981	\$ 161.773	-\$ 25.487	-\$ 131.094	-\$ 229.763	\$ 956.314
<b>Valor compartido Total</b>	\$ 38.545.245	\$ 20.499.060	\$ 12.132.947	-\$ 1.911.560	-\$ 13.109.411	-\$ 22.976.282	\$ 33.180.000

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

En este escenario el decrecimiento de ventas por cada año es de 12.46%, para un total de -31,21% de crecimiento negativo total desde el primer año hasta el último. Prácticamente existiría un decrecimiento significativo en las ventas. De esta manera es un escenario inviable, porque las utilidades netas se vuelven negativas desde el año 4 en adelante, y sería el punto de inflexión máximo, donde la valoración de la empresa es cero (0). La TIR se vuelve positiva desde el año 3, pero poco atractiva para inversionistas al final del ejercicio. El WACC no se ve afectado. El valor compartido se vuelve negativo, es decir no se generaría ningún tipo de retorno de las utilidades netas anuales para las mujeres.

Escenario 2: Se plantea un crecimiento del 50% anual en las unidades vendidas de cada producto, para un crecimiento total de unidades vendidas del 659% desde el año 1 hasta el año 6.

**Tabla 37***Escenario 2*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Depreciación	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés	\$ 53.970.167	\$ 47.709.377	\$ 40.547.554	\$ 32.355.022	\$ 22.983.446	\$ 12.263.140
CAPEX	\$ 200.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 105.000.000	\$ 63.525.000			\$ 247.288.740	\$ 389.479.765
FCL	-\$ 173.939.344		\$ 101.957.625	\$ 159.584.749		
WACC	10,34%	\$ 265.697.467	\$ 545.728.900	\$ 999.334.866	\$ 1.737.743.976	\$ 2.934.119.246
DFCF		11,79%	13,58%	15,45%	17,16%	18,50%
DFCF		\$ 263.632.239	\$ 540.887.682	\$ 990.755.949	\$ 1.724.039.096	\$ 2.909.320.141
DFCF	\$ 22.287.200.262					
EV- - VALORACIÓN DFCF	\$ 21.912.191.308					
PASIVO INVERSION	\$ 375.008.954					
INDICADORES	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 6</i>
TIR	40%	92%	148%	191%	227%	256%
ROE	14%	41%	86%	137%	191%	240%
ROA	40%	92%	148%	191%	227%	256%

Valor Compartido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b># Mujeres cafeteras</b>	50	50	75	75	100	100	
<b>Valor compartido por Mujer</b>	\$ 770.905	\$ 2.485.131	\$ 3.827.593	\$ 7.290.431	\$ 9.645.246	\$ 16.391.679	\$ 40.410.985
<b>Valor compartido Total</b>	\$ 38.545.245	\$ 124.256.545	\$ 287.069.486	\$ 546.782.297	\$ 964.524.635	\$ 1.639.167.936	\$ 3.600.346.142

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Este es un escenario fantástico por los resultados de los indicadores, la TIR, la utilidad neta, el WACC y la valoración de la empresa se ubican en la mejor posición, sin mencionar el

valor compartido de más de 3600 millones de pesos para las mujeres caficultoras. Sin embargo, no es un escenario creíble, porque plantea un crecimiento exponencial en las ventas, pero sin ninguna mejoría en la fuerza de ventas o en la estrategia de mercadeo que permita apoyar esta ambición de conquista del mercado.

### 8.5.2 Variable B. Precio materia prima.

Escenario 3: Se plantea un precio mínimo pagado a las mujeres por el café pergamino, de \$1.200.000 pesos la carga de 125 kg, que equivale a las referencias de costos de producción del departamento por cada carga de café. Situación que se presentaba hace poco tiempo, y que existen probabilidades de que vuelva a suceder, para el infortunio de las familias cafeteras de Colombia.

**Tabla 38**

*Escenario 3*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Depreciación	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés	\$ 49.984.773	\$ 44.186.307	\$ 37.553.344	\$ 29.965.785	\$ 21.286.247	\$ 11.357.576
CAPEX	\$ 200.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 105.000.000	\$ 29.820.000	\$ 38.288.880	\$ 47.085.615	\$ 57.250.569	\$ 72.135.717
FCL	-\$ 103.334.232	\$ 284.895.412	\$ 411.824.344	\$ 567.026.096	\$ 770.599.979	\$ 1.033.010.008
WACC	10,97%	11,93%	13,12%	14,52%	16,08%	17,74%
DFCF		\$ 282.657.383	\$ 408.285.354	\$ 562.433.106	\$ 764.877.804	\$ 1.024.608.961
DFCF	\$ 8.865.601.729					
EV- - VALORACIÓN	\$ 8.518.285.083					
DFCF	\$ 8.865.601.729					
PASIVO	\$ 347.316.646					
INVERSION	-					
INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
TIR		176%	280%	307%	314%	317%
ROE	68%	91%	122%	146%	167%	186%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ROA	27%	42%	66%	94%	127%	163%

Valor Compartido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b># Mujeres cafeteras</b>	50	50	75	75	100	100	
<b>Valor compartido por Mujer</b>	\$ 1.516.810	\$ 2.375.291	\$ 2.530.399	\$ 3.674.306	\$ 3.867.822	\$ 5.303.941	\$ 19.268.569
<b>Valor compartido Total</b>	\$ 75.840.498	\$ 118.764.552	\$ 189.779.940	\$ 275.572.963	\$ 386.782.151	\$ 530.394.074	\$ 1.577.134.178

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Este es un escenario súper atractivo de cara a los indicadores de viabilidad financiera, las utilidades netas superan el 14% el primer año y superan el 30% en el último año, la TIR sobrepasa cualquier costo de oportunidad de inversión, y la empresa se valora en más de 8000 millones de pesos. Sin embargo, todo sería en detrimento de las mujeres caficultoras, quienes no recibirían ninguna ganancia en su actividad económica principal de producción de café pergamino seco, y a pesar de que el valor compartido con ellas se duplica, con relación al escenario elegido, no compensa las pérdidas de vender un producto al mismo costo de producción.

Escenario 4: Se plantea un precio máximo pagado a las mujeres por el café pergamino, de \$2.400.000 pesos la carga de 125 kg, que equivale al 100% más sobre los costos de producción de una carga de CPS, estimados en el departamento, por cada carga de café. Situación que también se ha presentado, hace poco tiempo, y que siguen existiendo probabilidades de que vuelva a suceder, para la fortuna de las familias cafeteras de Colombia.

### Tabla 39

#### Escenario 4

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Depreciación	\$ -	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000	\$ 33.000.000

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés	\$ 57.955.561	\$ 51.232.447	\$ 43.541.763	\$ 34.744.259	\$ 24.680.644	\$ 13.168.704
CAPEX	\$ 200.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 105.000.000	\$ 29.820.000	\$ 38.288.880	\$ 47.085.615	\$ 57.250.569	\$ 72.135.717
FCL	-\$ 244.544.456					\$ 675.325.823
WACC	9,72%	10,81%	12,19%	13,79%	15,58%	17,49%
DFCF		\$ 114.561.561	\$ 206.560.290	\$ 319.866.562	\$ 473.189.618	\$ 669.904.639
DFCF	\$ 5.636.545.244	\$ 113.741.012	\$ 204.904.307	\$ 317.397.122	\$ 469.776.671	
EV - -	\$ 5.233.843.982					
VALORACIÓN						
DFCF	\$ 5.636.545.244					
PASIVO	\$ 402.701.262					
INVERSION	-					
INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
TIR		-53%	18%	55%	75%	85%
ROE	1%	29%	62%	87%	108%	126%
ROA		-53%	18%	55%	75%	85%

Valor Compartido	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b># Mujeres cafeteras</b>	50	50	75	75	100	100	
<b>Valor compartido por Mujer</b>	\$ 25.000	\$ 601.491	\$ 1.122.049	\$ 1.994.719	\$ 2.363.798	\$ 3.506.464	\$ 9.613.522
<b>Valor compartido Total</b>	\$ 1.249.992	\$ 30.074.557	\$ 84.153.703	\$ 149.603.959	\$ 236.379.771	\$ 350.646.418	\$ 852.108.400

*Nota.* Datos en cifras COP. Fuente: Elaboración propia.

Si bien este escenario es poco probable, ya ha sucedido en años anteriores, y es lo que genera una bonanza cafetera en la región. El beneficio es recibido directamente por las mujeres caficultoras por la venta de su café a estos precios, y supera las expectativas del valor compartido que pueda generar La Patojita, convirtiéndose en un riesgo de fidelidad en la provisión de la materia prima. Además, haría difícil la situación financiera de La Patojita, con indicadores negativos, empezando por la utilidad neta cercana a cero en el primer año, la TIR, y el valor compartido no sería nada atractivo ni de impacto social para las mujeres.

## 9. Impactos y estrategias de mitigación

Impacto Social: La mayor apuesta de innovación de este emprendimiento y su propósito superior, es el impacto social con enfoque de género, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mujeres cafeteras caucanas, proveedoras de café orgánico y de excelente calidad para La Patojita. Este modelo de impacto, que pretende prototipar otra forma de ver la economía de una región, basados en las mejores estrategias empresariales del capitalismo, pero con el fin último de contribuir al beneficio social y calidad de vida para las comunidades rurales, lideradas por mujeres del campo, dentro de un departamento como el Cauca, tan golpeado por el conflicto armado y social, pero con una capacidad de resiliencia, apalancada por la caficultura, que armoniza muy bien con este gran emprendimiento de generación de valor compartido.

Este valor compartido será distribuido de dos formas, la primera es a través del pago de un sobreprecio atractivo para el momento de compra, adicional al precio del día publicado por la FNC. Para el ejercicio financiero de este plan de negocio, el valor total a pagar por carga de café es de \$1.800.000 para todos los años el ejercicio. Si comparamos este valor de compra con el precio de referencia del 20 de mayo de 2024, que es \$ 1.568,625 pesos por carga, el sobreprecio adicional sería de \$ 231.375 pesos por carga, para todos los años. Como es difícil determinar cuál será el precio del café pergamino seco al momento de la compra, hemos proyectado este valor dejando un margen amplio de sobreprecio, que pueda soportar en algún momento, una subida de precio interno del café como materia prima principal de La Patojita. Además, siempre garantizando que las mujeres cafeteras reciban un valor justo por su café, que esté por encima de los costos de producción del mismo café. La segunda forma y más importante es el retorno del valor equivalente a un porcentaje de las utilidades netas de La Patojita por año, establecido en una junta anual de socios de La Patojita, de acuerdo con los resultados reales obtenidos en el

ejercicio del año anterior. Los recursos compartidos irán a un Fondo Social y Solidario, administrado por La Cooperativa de Caficultores del Cauca, empezando el desembolso de los recursos desde el año 3 en adelante, pero de manera retroactiva desde el año uno (1), todo para la implementación de proyectos de la estrategia ESG Mujeres Caficultoras, que propone las siguientes tres (3) líneas estratégicas a desarrollarse por medio de gestión de proyectos:

#### Líneas estratégicas ESG Mujeres Caficultoras Patojita Café

**Ambiental:** Producción sostenible y orgánica de café con principios de agricultura regenerativa, e implementación de prácticas ecológicas en el proceso industrial y comercial.

**Social:** Apoyo al empoderamiento de las mujeres cafeteras y al enfoque de género en la actividad cafetera, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres y sus familias.

**Gobernanza:** Fortalecimiento organizacional de los procesos asociativos de mujeres cafeteras a partir de la generación de un fondo para proyectos sociales con enfoque de género, financiado por un porcentaje de las utilidades netas de La Patojita.

Todas las beneficiarias serán las mujeres cafeteras que participen del proyecto activamente, demostrando fidelidad y compromiso durante 3 años consecutivos como proveedoras de café orgánico y de excelente calidad para La Patojita. Los recursos de este modelo de valor compartido, podrán ser una oportunidad para sumar mayores recursos de entidades públicas y privadas, ONGs, agencias de cooperación internacional entre otras, con el fin de multiplicar y unir esfuerzos para lograr el objetivo social esperado.

El modelo de impacto puede aportar millones de pesos, por medio de esta vía de innovación social y valor compartido, a través de las utilidades de La Patojita, sumado a otros potenciales cientos de millones distribuidos vía sobrepagos en el momento de la compra, para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las mujeres cafeteras

caucanas, sus familias, comunidades y territorios.

Impacto Ambiental: Otra de las grandes apuestas de La Patojita, es desarrollar un producto totalmente orgánico, que no haya sido expuesto a agroquímicos o elementos que afecten los suelos, el agua o la biodiversidad, y que a su vez garantiza salud para los cafeteros y también para los consumidores que disfruten del café de la Patojita. Las prácticas de la caficultura orgánica se realizan desde mucho tiempo, sin embargo, los esfuerzos son mayores para los productores y productoras de café, porque tienen que encontrar alternativas diferentes de nutrición y fertilización de los cafetales, al igual que usar productos biológicos y prácticas, culturales para el manejo de plagas y enfermedades. Sin embargo, todo ese esfuerzo se ve recompensado en el desarrollo de un producto limpio y con mercado propio, a la vez, que se protegen los recursos naturales de sus fincas y territorios. Otro gran impacto que generaría La Patojita, está relacionado con su idea innovadora de ofrecer un empaque ecológico, 100% compostable, fabricado en materiales de fibra de caña o fécula de maíz, lejos del plástico o el aluminio. El concepto de economía circular está presente en este emprendimiento, para la generación de impactos ambientales positivos locales y globales, derivados del buen uso y aprovechamiento de los recursos naturales.

## **10. Conclusiones**

La creación de “La Patojita”, nace de la oportunidad manifiesta de creación de valor compartido, a partir de la transformación y comercialización de un producto del sector rural colombiano, insignia de nuestro país, por su calidad reconocida internacionalmente, y el aporte al desarrollo socioeconómico de las regiones cafeteras de Colombia.

El estudio de mercado realizado sobre una muestra representativa del segmento B2C, con un nivel de confianza del 92%, junto a las entrevistas realizadas en la investigación cualitativa a 10 establecimientos comerciales del sector HORECA, concluyen el amplio espacio de mercado que existe, y que está creciendo hoy en Cali y Popayán, sobre el consumo de cafés especiales de alta calidad.

El segmento de mercado B2C elegido para conquistar, son adultos entre 26 y 60 años, de generaciones X y preferiblemente Y, que viven en estratos socioeconómicos medio y alto de las ciudades de Cali y Popayán, con ingresos mensuales familiares superiores a 6 SMLMV, y que les guste mucho el café.

La moda estadística, de la cantidad de libras de café compradas al mes por los hogares de las personas encuestadas, se ubica en 2 libras. El 26% de la población objeto de estudio compra 3 más libras de café al mes, y el 37% compra 1 o menos libras.

La responsabilidad social y el café producido por mujeres, despierta el interés de casi la mitad de la población estudiada, es un insumo muy importante para determinar el posicionamiento de la marca en el mercado.

El 100% de las compañías prefieren que el café pueda ser conseguido en grano para un adecuado aprovechamiento del insumo y de un mejor goce en su degustación.

El propósito superior de La Patojita es generar impacto positivo en la vida de mujeres cafeteras del campo caucano y la sostenibilidad de sus territorios, a través, de la producción orgánica de excelente calidad, y el disfrute, del mejor café de Colombia.

El perfil de un cliente consumidor de café *premium* y además orgánico, suele ser alguien que valora la calidad, sabor y trazabilidad del café, valorando los impactos sociales y ambientales.

El precio propuesto por La Patojita para pagar el café a las mujeres cafeteras es de \$ 1.800.000 pesos por carga de café de 125 kg.

El empaque ecológico propuesto por La Patojita será en 100% compostable, fabricado en materiales de fécula de maíz, lejos del plástico o el aluminio.

La Patojita, comienza su operación con un patrimonio de \$ 194 millones de pesos y termina el ejercicio en el 6° año con \$ 564 millones de pesos colombianos.

La Patojita espera recibir en el primer año, \$ 1.050 millones de pesos en ingresos, por ventas de 20.000 libras de 500 gr y 2000 unidades de 2500 gr, conquistando el 0,5% de ambos segmentos de mercado B2C y B2B (HORECA).

Al final del ejercicio en el 6° año se espera vender el 148% más de lo vendido en el primer año. Con crecimientos constantes del 20% anual, para lograr conquistar el 1.5% del mercado actual. El margen bruto se incrementa durante el tiempo del ejercicio, comenzando en 48,6% y terminado en el 6° año en 59.9% El EBITDA si mejora significativamente durante los años, comenzando en el 1° año en 11.6% y terminando en 39% lo que sugiere un ejercicio administrativo muy eficiente.

La utilidad neta no es muy atractiva en el primer año, pero si crece en el tiempo terminando en 25.2% en el 6° de operaciones.

El costo ponderado promedio del capital (WACC) es en todos los años inferior al costo de oportunidad del inversor (TIO) la cual es del 30%, ya que, en su mayor valor, en el 6° año, es de 17.62%

La Patojita se valora de acuerdo flujos de caja compensados a valor presente neto con la tasa calculada de al WACC, en \$ 6.883.109.955 pesos colombianos.

Se analizaron cuatro (4) escenarios de sensibilidad basados en los principales indicadores

financieros y de valor compartido con las mujeres cafeteras. Se modificaron dos variables claves, como el precio del café pergamino seco y las unidades vendidas.

En ninguno de los escenarios planteados se encuentra un equilibrio entre la viabilidad financiera de la empresa y el valor compartido e impacto esperado en las mujeres cafeteras.

La mejor propuesta es la planteada por La Patojita, porque le da sostenibilidad financiera al modelo de negocio y a la vez genera los recursos de impacto social esperados en la calidad de vida de las mujeres cafeteras.


La mayor apuesta de innovación de este emprendimiento y su propósito superior, es el impacto social con enfoque de género, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mujeres cafeteras caucanas, proveedoras de café orgánico y de excelente calidad para La Patojita.

La propuesta más innovadora de impacto social propuesta en este emprendimiento de capitalismo consciente, radica en el valor compartido de un porcentaje de las utilidades netas del ejercicio de La Patojita por cada año.

El modelo de impacto social propuesto puede aportar casi 1000 millones de pesos para las mujeres cafeteras caucanas proveedoras leales de La Patojita, finalmente para visualizar todo el resumen general se agrupa en el modelo canvas del Anexo 2.

## 11. Anexos

### Anexo 1. Entrevistas

 Pontificia Universidad JAVERIANA	<b>ENTREVISTA PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ (SEGMENTO INDUSTRIAL)</b>
<b>Nombre</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Jefe Inmediato</b>	
<b>Dependencia / Grupo</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Preguntas abiertas, puede considerar los aspectos más relevantes:</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
1. ¿Cual es el tipo de compañía? 2. ¿Cuántas personas trabajan en la compañía? 3. ¿Cuál es la antigüedad de la compañía? 4. ¿Cuáles son los estratos a los cuales pertenecen principalmente sus clientes?	
<b>ASPECTOS DE PRODUCTO</b>	
5. ¿Que tan importante es para su establecimiento o compañía ofrecer en su menu café organico? 6. ¿Que percepción han tenido sus clientes en cuanto a la experiencia en el consumo de café? 7. ¿Como ha influido la capacitacion a los colaboradores para mejorar dicha experiencia?	
<b>RELACIÓN CON PROVEEDORES</b>	
8. ¿Cómo considera que ha sido la experiencia con proveedores de café anteriores o actuales? 9. ¿Qué tipo de café es el preferido por la compañía? 10. ¿Qué variedad de café se consume más en el establecimiento? 11. ¿Qué cantidad de café en grano o molido satisface la demanda del negocio? 12. ¿Qué tan importante es el empaque de presentación del café para comprarlo teniendo en cuenta que se vendiera preferiblemente al por mayor? 13. ¿Qué desafíos han enfrentado con sus proveedores en términos de calidad, logística o servicio al cliente? 14. ¿Cuales estándares de calidad busca en un proveedor de café, ya sea molido o en grano? 15. ¿Cuáles son sus estrategias de fijación de precios en relación con los costos del café? 16. ¿Cómo colaboraria con proveedores locales de café o participar en iniciativas comunitarias? 17. ¿Qué medidas toma para garantizar un suministro constante y sin interrupciones? 18. ¿Qué tan importante es para la compañía examinar el origen del café y sus caficultores? 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra y un kilogramo de café?	
<b>20. CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	
a. No	<input type="checkbox"/>
b. Si	<input type="checkbox"/>

## Anexo 2. Canvas de La Patojita



### MODELO CANVAS : LA PATOJITA CAFÉ

## 12. Bibliografía

Bitner, M., Ostrom, A. y Morgan, F. (2007). Service Blueprinting: A Practical Technique for

Service Innovation. *Center for Services Leadership, Arizona State University*, 5.

Cámara de comercio de Cali. (2024). *Estudio económico 2023*.

<https://www.ccc.org.co/informacion-y-estudios-economicos/>

Cámara de comercio de Cali. (2024). *Estudio económico 2024*.

<https://www.ccc.org.co/informacion-y-estudios-economicos/>

- Collins, D., y Rukstad, M. (Abril de 2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, 86(4). 98-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2556218>
- Cooper, R. G. (1994). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Compite 360 (2024). *Informe empresarial de Colombia 2024*  
<https://www.compitem360.com/informe>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Autodesarrollo editores
- Economía y negocios, El Tiempo (21 de Marzo de 2019). Precio del café suave colombiano, en niveles mínimos de hace 14 años. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-precios-internacionales-del-cafe-suave-colombiano-340130>
- Euromonitor International (2019). *Coffee in Colombia*. Informe de industria. Recuperado el Abril de 2020 de <https://www.euromonitor.com/coffee-in-colombia/report>
- Euromonitor International (2023). *Café RTD en Colombia*. Recuperado en abril de 2024 de <https://www.euromonitor.com/rtd-coffee-in-colombia/report>

Euromonitor International (2023). Bedidas calientes en 2023: el panorama general.

<https://www.euromonitor.com/hot-drinks-in-colombia/report?recid=3765592109665&id=536609>

Euromonitor International (2023). Voz del consumidor: encuesta sobre estilos de vida 2023 conocimientos clave. <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-consumer-lifestyles-survey-2023-key-insights/report>

Federación Nacional de Cafeteros (2013). *Al Grano*. Obtenido de El sector cafetero es motor de la economía y garantía de estabilidad y paz social:

[https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/el\\_sector\\_cafetero\\_es\\_motor\\_de\\_la\\_economia\\_y\\_garantia\\_de\\_estabilidad\\_y\\_paz/](https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz/)

Federación Nacional de Cafeteros (2018). *Informe de la industria cafetera 2018*. Obtenido de [https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe\\_de\\_la\\_Industria\\_Cafetera\\_20182.pdf](https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf)

Federación Nacional de Cafeteros (2018). *Estadísticas Históricas*. Obtenido de [https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)

Federación Nacional de Cafeteros (2021). *Informe de gestión 2021*. Obtenido de <https://cauca.federaciondecafeteros.org/app/uploads/sites/2/2021/04/INFORME-DE-GESTI%C3%93N-con-enlaces.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2024). Sitio de la Federación Nacional de Cafeteros.

Recuperado de <https://federaciondecafeteros.org>

- Ibope, K. (2023). *Análisis del consumidor*. <https://www.kantar.com/latin-america/expertise/publicidad-medios-rrpp/targetizacion-y-perfiles-del-consumidor/tgi-consumer-analysis>
- Gutierrez, J.(2018). *La guía para crear el buyer persona en tu negocio*. Editorial GPS Marketing
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de comercio industria y turismo (2024). *Informe de tejido empresarial*:  
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial/2024/enero/oee-dv-informe-de-tejido-empresarial-enero-2024.pdf.aspx>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Morales, G.(2023). *Cali en cifras 2023*. <https://www.cali.gov.co/documentos/1705/documentos-de-cali-en-cifras/>
- Porter, M. E. (2003). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo edición actualizada y aumentada*. Editorial Deusto.
- Rodríguez, D. (2023). La tasa de café que se toma será más costosa en 2024, el consumo superó producción. *Diario la república*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-tasa-de-cafe-que-se-toma-sera-mas-costosa-en-2024-el-consumo-supero-produccion-3767690>
- Méndez, M. (2024). El consumo de café se habría extendido hasta más de \$2,8 billones durante 2023. *Diario la república*. <https://www.larepublica.co/consumo/el-consumo-de-cafe-se-habria-extendido-hasta-mas-de-2-8-billones-durante-2023-3812761>