



Café Auka

Trabajo de grado

César Enrique Bonilla Moncayo

Bogotá, D.C.

2025



Café Auka

Trabajo de grado

César Enrique Bonilla Moncayo (Administración de Negocios Internacionales)

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Bogotá, D.C.

2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Café Auka”, en la opción de grado de Administración de Negocios Internacionales y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'P' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Contenido

Glosario	8
Resumen Ejecutivo	11
Abstract	13
1. Idea de negocio	15
1.1. Descripción de idea de negocio	15
1.2. Equipo de trabajo	17
1.3. Segmentación de mercado	18
2. Modelo de negocio ampliado	19
2.1 Verbalización del modelo	19
2.2. Análisis interno del modelo de negocio.....	21
2.2.1 Fortalezas	21
2.2.2. Debilidades.....	21
2.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio	22
2.3.1. Oportunidades.....	22
2.3.2. Amenazas	22
2.4. Matriz de impacto DOFA	23
2.5. Visión y Misión.....	25
2.6. Cascada de proyectos.....	26
2.6.1. Área financiera	27
2.6.2. Área de mercadeo y ventas	27
2.6.3. Área de operaciones	28
2.6.4. Área de recursos	28
3. Legal	29
3.1. Riesgos jurídicos y planeación.....	30
4. Comercial.....	35
4.1. Meta de ventas Mensual.....	35
4.2. Número de nuevos clientes y ticket promedio actual	36
4.3. Arquetipo de clientes	37
4.4. Funnel de ventas	38
4.5. Actividades comerciales	39

4.6.	Métricas.....	40
5.	Finanzas	40
5.1.	Margen de contribución por producto o servicio	40
5.2.	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	42
5.3.	Flujo de caja mensual 60 meses (5 años).....	44
5.4.	Balance general y estado de resultados.....	49
5.5.	Indicadores financieros	51
6.	Mercadeo y comunicación.....	53
6.1.	Objetivo.....	53
6.2.	Tiempo	53
6.3.	Propuesta de valor.....	54
6.4.	Segmentos	57
6.5.	Competidores Directos.....	58
6.6.	Fortalezas de competidores.....	60
6.7.	Debilidades de competidores	60
6.8.	Modelo de ventas	61
6.9.	Lanzamiento.....	61
6.10.	Equipo necesario	62
6.11.	Presupuesto	63
7.	Referencias Bibliográficas.....	64

LISTADO ESPECIAL – TABLAS

Tabla 1 Modelo de matriz DOFA,.....	23
Tabla 2 Okrs, objetivos y proyectos área financiera.....	27
Tabla 3 Okrs, objetivos y proyectos área de operaciones.....	28
Tabla 4 Okrs, objetivos y proyectos área de recursos.....	28
Tabla 5 Diagrama de Gantt de la marca.....	34
Tabla 6 Meta de ventas mensual-enfoque principal venta a establecimientos comerciales	36
Tabla 7 Funnel Comercial, Elaboración propia del autor	39
Tabla 8 Margen de Contribución presentación de 2500g.....	40
Tabla 9 Margen de Contribución presentación de 500g.....	41
Tabla 10 Margen de Contribución presentación de 250g.....	41
Tabla 11 Punto de equilibrio presentación de 2500g	42
Tabla 12 Punto de equilibrio presentación de 500g	43
Tabla 13 Punto de equilibrio presentación de 250g	43
Tabla 14 Proyección de ventas mensual a 5 años.....	46
Tabla 15 Proyección de precios a 5 años.....	47
Tabla 16 Proyección de compras con especificación de año de compra.....	48
Tabla 17 Depreciación de activos-método línea recta.....	49

Glosario

- **Análisis DOFA:** Es una herramienta estratégica con la cual se pueden identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un entorno empresarial, con el fin de determinar estrategias que permitan mejorar el estado de la empresa y su competitividad.
- **Barista:** Profesional del café especializado, con conocimiento en la preparación de bebidas a base de café y un excelente servicio al cliente.
- **Beneficio del café:** Etapa de postcosecha en la cual se desarrollan sabores en los granos de café por medio de fases de fermentación y distintas maneras de secado.
- **B2B (Business to Business) :** Modelo de negocio enfocado en la venta directa de productos o servicios a otras empresas.
- **B2C (Business to Consumer):** Modelo de negocio enfocado en la venta directa de productos o servicios al consumidor final.
- **Café de especialidad:** Café de alta calidad que es catado por un catador certificado y obtiene un puntaje superior a 80 puntos en la escala de la SCA.
- **Canales de distribución:** A través de los cuales las empresas logran hacer llegar sus productos a los clientes y consumidores
- **Costos fijos:** Costos que son independientes a la producción y ventas, tales como arriendos, salarios y servicios públicos.
- **Costos Variables:** Costos que dependen de la cantidad de producción y ventas normalmente relacionados con la compra de materia prima e insumos necesarios para la producción.

- **Despulpado:** Proceso de postcosecha donde se retira la pulpa o cereza del grano para poder dar paso a la fermentación y lavado del café.
- **EBITDA:** Indicador financiero que mide rentabilidad operativa antes de impuestos.
- **Experiencia sensorial:** Hace referencia a la sensación positiva que vive una persona a la hora de tomar un café e involucrar todos sus sentidos.
- **Fermentación:** Proceso mediante el cual se degradan azúcares y bacterias propias del café para resaltar notas dulces y propiedades organolépticas agradables en el café.
- **Funnel de ventas:** Modelo estratégico que representa el paso a paso que toma un cliente desde el primer momento hasta su compra y fidelización.
- **HORECA:** Canal de comercialización que se caracteriza por compras por volumen y recurrentes (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).
- **KPIs (Key Performance Indicators):** Son indicadores fundamentales para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Margen de Contribución:** Valor obtenido al restarle los costos variables al precio de venta y contribuye para generar utilidad y cubrir los costos fijos.
- **Mermas:** Son las disminuciones de peso que presenta el café en cada etapa de su transformación, en promedio, cuando se trilla pierde el 20% de su peso y cuando se tuesta pierde el 17% de su peso.
- **OKRs (Objectives and Key results:** Metodología que permite definir con claridad objetivos y resultados medibles con el fin de evaluar el desempeño de la empresa.
- **Perfil de taza:** Puntaje y descripción sensorial de un café en específico, realizado por un catador experto y donde se incluyen atributos o defectos.

- **Pergamino:** Cascara que recubre la almendra de café, tiene como objetivo proteger el café de agentes contaminantes y es la forma más tradicional en que se comercializa el café en Colombia.
- **PIB agrícola:** Es el aporte a la economía nacional durante un periodo determinado que es realizado gracias al valor de bienes y servicios producidos por el sector agrícola.
- **Pill-Stick:** Elemento ubicado en la parte superior de la bolsa que sirve para cerrar la bolsa, una vez esta se haya abierto, gracias a que las aletas que sobresalen la bolsa pueden doblarse.
- **Proceso lavado:** Ultima fase de procesamiento antes del secado del café, donde se “lava” el café y se retira el mucílago.
- **Recolección:** Proceso realizado de manera manual, donde los caficultores colectan los granos de café que están en su etapa de maduración optima.
- **Retail:** El sector retail es el encargado de la venta directa al consumidor, puede ser en pocas o muchas cantidades; Supermercados, tiendas de barrio y minimercados.
- **Trilla:** Proceso fundamental en la cadena de producción de café mediante el cual se elimina el pergamino o cáscara seca que cubre la almendra del café.
- **Torrefacción:** Proceso clave, donde se somete la almendra verde de café a altas temperaturas, pasa por cambios físicos y químicos hasta obtener el café tostado listo para comercializar.
- **Variedad de café:** Es un tipo específico de planta de café con características y adaptaciones diferentes a otras, existen variedades tradicionales y exóticas.

Resumen Ejecutivo

CAFÉ AUKA, es un emprendimiento colombiano cuyo objeto es la transformación y comercialización de cafés de especialidad. Este proyecto fue fundado y liderado por el Emprendedor César Enrique Bonilla Moncayo junto a su padre y abogado de profesión Cesar Augusto Bonilla Urueña en el año 2019, al ver y comprender el comportamiento positivo de los consumidores frente a un mercado artesanal y de especialidad donde se destaca la calidad, se rescatan sabores y sensaciones nuevas en los productos, para paladares entrenados y con muy buen gusto.

Hoy en día la mayoría de las personas están saturadas de información y marcas de un mismo producto en el mercado, razón por la cual ya no buscan nuevos productos, sino por el contrario, están en la búsqueda constante de nuevas y mejores experiencias, que despierten en ellos una sensación nueva de satisfacción y deseo de volver a consumir el bien o servicio que adquirieron. Las personas cada vez se interesan más en productos artesanales y de especialidad, que les permita entrenar el paladar y estar dispuestos a consumir productos de verdadera calidad. Es por esto que nace CAFÉ AUKA, una marca de cafés de especialidad que más que un producto, ofrece una experiencia sensorial única de aromas, fragancias y sabores, gracias a la calidad superior de sus cafés de especialidad, sus procesos rigurosos en producción y transformación, selección y la búsqueda constante de mejora.

Para CAFÉ AUKA es importante que las personas comiencen a cambiar la manera de percibir y consumir café, optando por comprar uno de alta calidad. Su objetivo es que un mayor número de personas, en Colombia y en el extranjero, no necesariamente con un poder adquisitivo alto, puedan acceder a todos sus productos, enterarse de todas las características y beneficios que

trae el café de especialidad para su vida y así, conocer cuál es verdaderamente el sabor de un buen Café colombiano y a un precio justo que demuestra y enaltece el arduo trabajo del caficultor colombiano.

Palabras Clave: Café, Emprendedor, café de especialidad, mercado artesanal, café colombiano, especialidad, experiencia sensorial única, emprendimiento colombiano, caficultor, calidad, Café Auka.

Abstract

Café Auka is a Colombian enterprise whose purpose is the transformation and commercialization of specialty coffees. This project was founded and led by the entrepreneur César Enrique Bonilla Moncayo together with his father and lawyer by profession, Cesar Augusto Bonilla Urueña in 2019 when they saw and understood the positive behavior of consumers in an artisanal and specialty market where new flavors and sensations are rescued in the products, for trained palates and with very good taste.

Nowadays most people are saturated with information and variety of the same product in the market, which is why they are no longer looking for new products, but on the contrary, they are in constant search of new and better experiences, which awaken in them a new feeling of satisfaction and desire to consume again the good or service they purchased. People are increasingly interested in artisanal and specialty products, which allow them to train their palate and be willing to consume real quality products. It is for this reason that CAFÉ AUKA is born, a brand of specialty coffees that more than a product, offers a unique sensory experience of aromas, fragrances and flavors, thanks to the superior quality of its specialty coffees, its rigorous processes in production and transformation and the constant search for improvement.

For CAFÉ AUKA it is important that people begin to change the way they perceive and consume coffee, opting to buy a high-quality coffee. Its objective is that a greater number of people, in Colombia and abroad, not necessarily with a high purchasing power, can have access to all its products, learn about all the characteristics and benefits that specialty coffee brings to their lives and thus, know what is truly the taste of a good Colombian Coffee, at a fair price that demonstrates and exalts the hard work of the Colombian coffee grower.

Key words: Coffee, Entrepreneur, specialty coffee, artisan market, Colombian coffee, specialty, unique sensory experience, Colombian entrepreneurship, coffee grower, quality, Café Auka.

1. Idea de negocio

1.1. Descripción de idea de negocio

Se partió de las siguientes premisas fundamentales para la idea de negocio de CAFÉ AUKA; El café es la segunda materia prima más comercializada en el mundo, después del petróleo y es la bebida preparada más consumida en el mundo, se consumen alrededor de 140.000 millones de tazas de café diariamente en todo el mundo (Roa, 2018).

El café colombiano es de los más reconocidos internacionalmente, su comercialización deja muy buenos dividendos económicos siempre y cuando el conocimiento y la planeación de negocios vayan atados el uno con el otro. Es el producto de mayor exportación del agro colombiano, con exportaciones cercanas a los 12,6 millones de sacos de café verde (café sin cáscara), el precio actual de un saco, que equivale a 62,5kg, es de \$1.101.000 pesos colombianos (FNC, 2021), es decir, al año se están realizando exportaciones de café verde por un total de 13.8 billones de pesos colombianos. La caficultura representa el 15% del PIB agrícola del país. De esta actividad dependen más de 545 mil familias rurales y genera más 2,5 millones de empleos directos e indirectos. (MinAgricultura, 2020)

El café es un producto que se cosecha durante todo el año, dependiendo de la variedad que se siembre, el proceso de cultivo que se seleccione, el manejo de fertilizantes e insumos, la época de siembra y principalmente las condiciones geográficas, tales como; características de la región, energía solar, clima, latitud, altitud, temperatura y precipitaciones, se tendrán entre una y dos cosechas máximo al año (FNC, 2007) que con buenas prácticas en el cultivo, beneficio,

transformación y comercialización, se puede conseguir una buena participación y rentabilidad en un mercado altamente competitivo.

Por último, la existencia de una historia y tradición familiar relacionada con la caficultura, donde con ella se generó el sostenimiento de las familias, materna y paterna, desde hace más de 70 años y que incluso contribuyó con la formación profesional de sus miembros.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se concluyó que la comercialización del café es un negocio rentable por el alto consumo de este en el mercado nacional e internacional y por el posicionamiento que tiene el café de Colombia en todo el mundo.

Ahora bien, el mercado de productos artesanales y de especialidad en Colombia ha tenido un reconocimiento y crecimiento acelerado en lo corrido de los últimos años, esto debido al apoyo de las personas a los emprendimientos emergentes, que en su gran mayoría tienen como base un producto artesanal.

Colombia se cataloga hoy en día como uno de los países con mayor tasa de actividad emprendedora en el mundo, ocupando el cuarto puesto. Dentro de los países latinoamericanos, los únicos dos países donde se percibió una apertura de negocios mayor que el cierre de estos frente a la pandemia del Covid-19, fueron Colombia y Panamá. De hecho, la región de América Latina y el Caribe, fue de las pocas economías que han experimentado aumentos en la actividad empresarial con respecto a la tendencia global negativa provocada por la pandemia. *“La creciente tasa de actividad empresarial total en etapa inicial (TEA) de Colombia pasó del 22,3% en 2019 al 31,1% en 2020”*. (GEM, 2021)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y viendo así una gran y rentable oportunidad de negocio, surge la idea de crear una marca de café de especialidad que represente

la identidad de dos familias, Bonilla Urueña y Moncayo Moncayo, donde el café tuvo un papel protagónico en su diario vivir desde hace más de 70 años y actúo como fuente de generación de ingresos en épocas de cosecha. Por ello, nace CAFÉ AUKA.

1.2. Equipo de trabajo

Lo ideal en toda empresa es contar con un equipo de trabajo altamente calificado, que presente resultados satisfactorios en las actividades en las que cada uno de los participantes desempeñe, así mismo es importante contar con una división interna del trabajo en diferentes áreas, desde quien coordina y lidera hasta quien ejecuta planes y estrategias tendientes a fortalecer y hacer efectiva la idea de negocio con el fin de que este ofrezca resultados económicos sostenibles.

CAFÉ AUKA como emprendimiento en construcción y como toda empresa que empieza a desarrollar su idea de negocio, no cuenta con un amplio equipo de trabajo. Sin embargo, está liderado por el emprendedor César Enrique Bonilla Moncayo, barista profesional y futuro administrador de Negocios Internacionales, quien se ha caracterizado toda su vida por ser un líder innato, buscar siempre una solución innovadora y creativa frente a las adversidades, es una persona que busca siempre perfeccionar sus habilidades en las actividades con el fin de lograr unos resultados óptimos que reflejen eficiencia y eficacia, tiene proyección en 5 años de ser tostador y catador.

César se ha encargado hasta el momento de realizar actividades tales como, diseño y creación del prototipo del producto (diseño de la idea, logo y empaque del producto), estudios de mercado y sondeos que permitan entender lo que necesita el cliente y lo que económicamente tiene presupuestado para su compra, de esta manera entender cómo funciona básicamente la actividad

de comercialización del café, seguido a esto el emprendedor realiza un trabajo de campo en ejercicio de tener contacto con clientes y empresas. Se entrega una oferta por medio de cotizaciones y muestras del producto, dándolo a conocer y esperando lograr una completa satisfacción en las necesidades de cada uno de los clientes que la reciban. (Ver Anexo A)

Dentro del proceso de producción del café se cuenta con el apoyo de nuestros caficultores aliados; José Bonilla Delgado, quien se encuentra en la finca Buenos Aires y Jaime Moncayo Moncayo, quien se encuentra en la finca Juanambú, están encargados de los primeros procesos del café, como la administración y el manejo del cultivo, donde tiene en cuenta factores importantes tales como; el control y seguimiento técnico (plagas, malezas, manejo de abonos, tecnificación, etc.), la recolección y beneficio del café (despulpado, fermentación y lavado).

Por último, se cuenta con un apoyo económico, de ejecución, administración y control en las actividades de secado, selección, transporte, trilla y torrefacción del café, así como también en la parte de comercialización, legal y de estructuración de la marca por parte de Cesar Augusto Bonilla Urueña, quien junto al emprendedor han trabajado arduamente de la mano para direccionar, acelerar y posicionar el emprendimiento.

1.3. Segmentación de mercado

Teniendo en cuenta que el café está dentro de la canasta básica familiar, y que el comportamiento de compra de café de los colombianos depende del precio, encontramos una oportunidad de negocio por medio del canal mixto B2B-B2c y HORECAS.

Una familia colombiana en promedio mensual consume 2 libras de café, y aquellos amantes del café (personas entre 19-55 años, sin importar el género) consumen entre 3 y 4 libras mensuales.

Por otra parte, están los establecimientos comerciales, tales como; hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas especializadas en café de calidad, los cuales consumen en promedio 40 libras mensualmente, razón por la cual CAFÉ AUKA centra su atención en este tipo de establecimientos comerciales, que tienen un alto consumo mensual y generan compras recurrentes. El objetivo de CAFÉ AUKA es estar en la constante prospectación de nuevos clientes de este tipo para tener una mayor rotación de inventario y en consecuencia, una mayor rentabilidad, sin dejar de lado el resto de los consumidores, los cuales podrán acceder a sus productos por medio de redes sociales o contacto directo.

2. Modelo de negocio ampliado

2.1 Verbalización del modelo

A continuación, se presenta la verbalización del modelo de negocio con una estructura de “pitch” con el fin de presentar breve y de manera concisa el emprendimiento a clientes y potenciales inversionistas para lograr conseguir un apoyo financiero para el crecimiento y posicionamiento del emprendimiento, con la proyección siempre de tener escalabilidad y establecerse como una empresa legalmente constituida.

“ Somos CAFÉ AUKA, una marca que más que un producto, ofrece una experiencia sensorial de aromas, fragancias y sabores, gracias a la calidad superior de nuestros cafés de

especialidad. Sabemos que los amantes del buen café, que tienen curiosidad y buscan siempre encontrar sabores y sensaciones diferentes en el café, hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas de café de especialidad, están esperando encontrar en el mercado un café de alta calidad que logre cumplir con todas sus expectativas.

La fidelización de nuestros clientes es clave, es por eso que buscamos siempre ser cercanos a ellos, estando en contacto para conocer cuál ha sido su experiencia con el café y en qué debemos mejorar, ofreciéndoles el mejor servicio. Esto es posible debido a que contamos con garantías de calidad, productores responsables y comprometidos con el proceso de cultivo, tenemos rentabilidad y un panorama amplio de clientes.

Nuestro factor diferenciador, tenemos fincas y cafetales familiares y además le enseñamos siempre a nuestros clientes qué café van a consumir y cuáles son sus características organolépticas y beneficios que trae para su salud al consumirlo. Es decir, el por qué deben tomar un buen café. Finalmente, tenemos rigurosidad en todos nuestros procesos, con el fin de obtener una taza de alta calidad.

De esta manera, logramos que la gente comience a cambiar la manera de consumir café, optando por comprar uno de alta calidad. Queremos que un mayor número de personas, no necesariamente con un poder adquisitivo alto, puedan acceder a todos nuestros productos y enterarse de todas las características y beneficios que trae el café de especialidad para su salud. Nos pueden encontrar por redes sociales como @cafeauka_colombia o simplemente contactándose por WhatsApp al +57 321 245 5709, estaremos siempre pendientes para ofrecerles una excelente atención y servicio. Nuestro canal fuerte de distribución: Hoteles, Restaurantes y Cafeterías , donde también podrán disfrutar de nuestros cafés de especialidad.”

2.2. Análisis interno del modelo de negocio

CAFÉ AUKA plantea ventajas competitivas y describe aspectos por mejorar, para esclarecerlas y poder realizar un análisis estratégico que le permita a la marca posicionarse en el mercado, se realizó un listado detallando cada una de ellas.

2.2.1 Fortalezas

- Ejecución de los procesos con altos estándares de calidad.
- Rentabilidad.
- Fincas cafeteras y materia prima propia.
- Fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes.
- Experiencia sensorial para fidelización de los clientes.
- Realización de actividades de manera eficiente y eficaz.
- Precios justos y asequibles.
- Atención y servicio personalizado.

2.2.2. Debilidades

- Variedad de productos
- Posicionamiento de la marca.
- Integración de los canales de distribución.
- Limitación de canales de venta que dificultan el acceso a nuestro producto.
- Programa evaluación de los clientes.
- Rotación de inventario

2.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio

Dentro del mercado de cafés de especialidad, CAFÉ AUKA va a definir oportunidades y encontrar amenazas, para esclarecerlas y poder realizar un análisis estratégico que le permita a la marca posicionarse en el mercado se realizó un listado detallando cada una de ellas.

2.3.1. Oportunidades

- Apertura de una Tienda de Cafés de Especialidad donde se brinde una experiencia sensorial y diferente al cliente
- Exportación.
- Búsqueda de nuevos canales de distribución.
- Participación en concursos, exposiciones y ferias.
- Alianzas comerciales con marcas más posicionadas
- Ventas recurrentes, suscripciones
- Reducción de costos variables.
- Mayor segmentación del mercado.
- Estandarización de actividades principales.
- Ventas cruzadas.

2.3.2. Amenazas

- Productos sustitutos.
- Posible escasez en los suministros de determinados recursos.
- Migración de clientes a otras marcas.

- Saturación del mercado.
- Alta velocidad de crecimiento de competencia en el mercado.
- Volatilidad costos variables: materia prima vs precio.
- Insatisfacción por parte de los clientes.

2.4. Matriz de impacto DOFA

Se hizo uso de esta herramienta con el fin de analizar la situación actual de CAFÉ AUKA. Esto permite saber en qué punto se encuentra la marca tanto a nivel externo como interno, tener enfoques claros de cuáles son los aspectos positivos y negativos del negocio y de esta manera hacer una planificación por medio de estrategias que permitan aprovechar las ventajas competitivas que se tienen en la búsqueda de múltiples oportunidades y de la misma manera, hacer frente a amenazas del mercado para dar solución a las debilidades descritas, logrando así una mejora progresiva del negocio. (CNEIP, 2007)

Tabla 1

Modelo de matriz DOFA, Elaboración propia del autor, 2021

	Oportunidades	Amenazas
	Apertura de tienda física de cafés de especialidad Exportación Búsqueda de nuevos canales de distribución Participación en concursos, expos y ferias Reducción de costos variables	Productos sustitutos Migración de clientes a otras marcas Alta velocidad de crecimiento de competencia Saturación del mercado Volatilidad de costos de materia prima vs precio
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Ejecución de los procesos con altos estándares de calidad Rentabilidad Fincas cafeteras y materia prima propia Fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	Obtención de sellos de denominación de origen y café de Colombia, mayores estándares de Calidad Planificación costos y diseño punto físico Alianzas comerciales que permitan un mayor alcance, sobre todo con sector HORECAS	Control de inventarios y respuesta rápida frente a la volatilidad de los costos variables Contrucción del proceso comercial de clientes Generación de paquetes promocionales y mailing para atraer y mantener clientes
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Variedad de productos Facilidad de los clientes para acceder a nuestros productos Posicionamiento de la marca Integración de los canales de distribución Rotación de inventario	Desarrollar un programa de mailing y seguimiento para fidelización de clientes Estudio detallado de mercado y segmentación y selección adecuada de canales de distribución y clientes potenciales nacionales e internacionales	Construir un plan de marca Desarrollar un servicio de experiencias nuevas de café

Teniendo en cuenta los datos presentados en la matriz, se puede evaluar la situación actual de CAFÉ AUKA, la cual está en el momento indicado para tomar decisiones que le permitan superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades que tiene este mercado altamente competitivo.

Cabe recalcar que en este proceso se identificaron fuertes ventajas competitivas que tiene CAFÉ AUKA tales como; Fincas propias que le permiten tener la principal materia prima (el café) como un costo variable más económico que la competencia y de esta manera poder hacerle frente de mejor manera a la alta volatilidad que presentan los precios de esta materia prima. Gracias a esto también cuenta con suficiente volumen de materia prima para cumplir con los pedidos de sus potenciales clientes (establecimientos comerciales y empresas). La calidad superior de sus productos, fruto de 5 selecciones durante todos los procesos da como resultado una taza limpia y con puntajes de calificación altos.

Por último, la experiencia sensorial que ofrece a sus clientes, además de ofrecerles un producto diferente, artesanal y seleccionado, CAFÉ AUKA explica y enseña a sus clientes el tipo de café que se están tomando, su origen, variedad, proceso, sus características organolépticas y beneficios que trae para su salud, con esto permite que los clientes al momento de tomar el café puedan vivir una experiencia diferente, sensorial, gracias al conocimiento, aromas, fragancias y sabores de un café de especialidad.

Sin embargo, se debe tener presente que se está comercializando en un mercado altamente competitivo y con una velocidad alta de surgimiento y posicionamiento de nuevas marcas, donde los clientes están en constante cambio, CAFÉ AUKA no cuenta con una buena integración de los canales de distribución ni variedad de productos.

Partiendo de la relación entre las oportunidades y amenazas del mercado con las fortalezas y debilidades de la marca, se definieron unas estrategias a corto y mediano plazo, las cuales deben implementarse para poder sobrevivir y posicionarse en un mercado altamente competitivo. Dentro de estas se decidió darle prioridad a las siguientes;

- Apertura de una tienda de cafés de especialidad; es una excelente oportunidad que le permitiría a CAFÉ AUKA llegar a muchas más personas y posicionarse de mejor manera, vendiendo la bebida preparada, con materia prima propia, lo cual representaría una rentabilidad mucho mayor, incluyendo también la venta de café por libra y verde dentro del establecimiento comercial.
- Segmentación y selección adecuada de canales de distribución, enfocado en empresas, lo cual permitiría incrementar las ventas de café por libra, convirtiéndose en un potencial proveedor de estos establecimientos comerciales en la ciudad (tiendas de especialidad).
- Obtención de sellos de la FNC, es primordial reforzar la credibilidad en los clientes y continuar demostrando la calidad de los productos que se están ofreciendo.
- Construcción de un proceso comercial para los clientes; donde quede claro cómo va a ser el proceso de compra, contacto con el cliente, atención, servicio, garantías y evaluación de satisfacción del cliente, lo cual permita incrementar su fidelización.

2.5. Visión y Misión

Misión

Entregar a nuestros clientes amantes del café especialidad un producto con altos estándares de calidad, cautivador y saludable, que satisfaga sus necesidades y expectativas, atendiendo el legado de la historia cafetera colombiana, respeto para con el medio ambiente y sensibilidad social en su producción.

Visión

Ser en 5 años una empresa legalmente constituida y posicionada entre las 10 mejores marcas de café de especialidad en Colombia, con exportaciones a mínimo 10 países. Contribuyendo al crecimiento de la economía del país por medio de la creación de oportunidades de empleo y aportes sociales. Buscando influenciar a las personas a consumir café de especialidad, con altos estándares de calidad, buenas prácticas en la cadena de producción y ofreciendo múltiples beneficios para la salud de quien lo consume.

2.6. Cascada de proyectos

Teniendo en cuenta que las estrategias se materializan en la construcción de OKRs, se realizó una cascada de proyectos con el fin de tener claros los OKRs, realizar una planificación de proyectos, planes, programas y las actividades necesarias a desarrollar para cumplir eficientemente los proyectos, buscando así, tener unas métricas que evalúen el desempeño de cada proyecto planteado. Se presentarán los proyectos por área incluyendo y la proyección a donde se quiere llegar con las actividades a desarrollar.

2.6.1. Área financiera

Tabla 2

Okr, objetivos y proyectos área financiera, Elaboración propia del autor, 2021

Perspectiva	Corto Plazo 3 meses	Mediano Plazo 6 meses	Largo Plazo 18 meses
Financiera	Objetivo: Disminuir costos	Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la empresa	Objetivo: Estandarización de procesos
	Resultado Clave: En las próximas 12 semanas disminuir un 5% los costos variables unitarios	Resultado Clave: En las próximas 24 semanas aumentar un 10% la rentabilidad de la empresa	Resultado Clave: En los próximos 18 meses estandarizar al menos un proceso
OKR	Proyectos, planes o programas	Actividad a realizar	
Reentabilidad de la empresa	Disminución de costos	1. Control y cuantificación de los costos 2. Búsqueda de maquilas más económicas 3. Búsqueda de empresas de transporte más económicas para envíos nacionales	
	Estandarización de procesos	4. Seleccionar y eliminar gastos innecesarios 5. Evaluación de precios y toma de decisiones basándose en generar más rentabilidad	

Elaboración propia del autor, 2021 Para medir el control y la cuantificación de los costos se va a tener en cuenta el margen de contribución, de esta manera entender cuáles son los productos que más están contribuyendo a cubrir los costos fijos y determinar en cuánto es posible disminuir el valor de ciertos costos variables y de qué manera hacerlo, para esto también se va a revisar la utilidad bruta, será sencillo detectar si existió o no una reducción de los costos si se contrasta esta nueva utilidad bruta con la utilidad bruta previa al desarrollo de los proyectos. Por último, se tendrá en cuenta el EBITDA, entender si con lo realizado se ha tenido una mejor valuación de la compañía, una mayor rentabilidad o no y de cuánto.

2.6.2. Área de mercadeo y ventas

Para medir el aumento de las ventas se utilizarán algunos KPIs de ventas como, satisfacción del cliente, número de ventas al mes, ticket promedio, tráfico, leads conseguidos, alcance y tasa de conversión. Así mismo, para la exportación se medirá por medio del número

clientes en el extranjero y en el caso de la fidelización de los clientes, se tendrá en cuenta los resultados de encuestas de satisfacción y el porcentaje de recompra. (Ver Anexo B)

2.6.3. Área de operaciones

Tabla 3

Okrs, objetivos y proyectos área de operaciones, Elaboración propia del autor, 2021

Perspectiva	Mediano Plazo	Largo Plazo
	6 meses	18 meses
Operacional	Objetivo: Outsourcing de transporte y entrega de pedidos	Objetivo: Aumentar la capacidad de producción a café tostado
	Resultado Clave: En las proximas 24 semanas adisminuir costos y duración de entrega de pedidos en un 15%	Resultado Clave: En un año y medio lograr incrementar la producción y comercialización a 2 toneladas de café bimestral
OKR	Proyectos, planes o programas	Actividad a realizar
Outsourcing	Tercerización transporte y entrega de pedidos	1. Creación de Base de datos de empresas de transporte 2. Cotizaciones con transportadoras y domiciliarios locales 3. Comparación de precios y garantías
Capacidad de producción	Aumentar la capacidad de producción bimestral de café tostado	1. Creación de base de datos con caficultores de regiones 2. Visitas a fincas y evaluación de cultivos y procesos 3. Compra de camioneta de platón para transporte de café 4. Compra de café y transformación a escala

términos de kilogramos, entre la capacidad de producción de café en un año y medio y la actual, el outsourcing y entrega de pedidos se medirá con el número de empresas contactadas que brinden el servicio y además los KPIs de gastos evitados y gestión de proveedores.

2.6.4. Área de recursos

Tabla 4

Okrs, objetivos y proyectos área de recursos, Elaboración propia del autor, 2021

Perspectiva	Mediano Plazo	Largo Plazo
	6 meses	18 meses
	Objetivo: Capacitación de personal	Objetivo: Salarios de equipo de trabajo
Recursos	Resultado Clave: Capacitar el 100% del equipo para manejo de excel y software Syscafé	Resultado Clave: Tener el 100% del personal con sueldo
OKR	Proyectos, planes o programas	Actividad a realizar
Capacitación personal	Capacitación del equipo de trabajo y mejora de habilidades	1. Capacitaciones para manejo correcto de herramientas administrativas como Excel y software Syscafé 2. Capacitación intensiva programas, 2h x semana
Salarios equipo de trabajo	Sueldos equipo de trabajo	1. Creación de sueldos para equipo de trabajo 2. Buscar equilibrio financiero y ver factibilidad 3. Establecer balos correspondiente a cada tarea

Se tendrá en cuenta KPIs para evaluar la efectividad de la gestión de capacitación, tales como; Resultados, aprendizaje y cumplimiento. Para el proyecto de salarios de personal, se medirá por medio del número de personas con salario, se tendrá en cuenta los salarios que deben pagarse por ley y además unas bonificaciones por cumplimiento y así mismo se medirá el aumento en el salario que se puedan llegar a pagar los líderes emprendedores.

3. Legal

La administración de un emprendimiento o empresa requiere de una correcta planificación y estrategia, teniendo como prioridad inconscientemente los aspectos económicos. Sin embargo, es fundamental que exista también un claro enfoque acompañado de un asesoramiento sobre la parte legal, es vital contar con un asesoramiento legal con el fin de que no falte información cuando sea necesaria, para poder resolver inconvenientes que puedan presentarse a futuro y además todas y cada una de las empresas deben cumplir con una serie de diferentes leyes o reglamentos que no se pueden pasar por alto.

CAFÉ AUKA en cualquier etapa de su vida comercial, empezará a entablar relaciones con empresas, clientes, trabajadores, socios, o personas que le brinden algún servicio y, además tendrá que rendirles cuentas a distintos entes de control. Cada una de estas actividades tiene sus propias características y en determinados casos, riesgos que se deben considerar.

Durante el periodo de Incubación se realizó un EDT de riesgos con el fin de tenerlos en cuenta por si alguno de ellos llega a suceder en la vida comercial de la marca y así mismo saber cómo mitigarlos.

3.1. Riesgos jurídicos y planeación

3.1.2. Derecho tributario

La no renovación de la matricula mercantil: Los comerciantes que no cumplan con la obligación de renovar la matricula mercantil antes de la fecha establecida podrán ser sancionados por la Superintendencia de Industria y Comercio con multas que equivalen a diecisiete salarios mínimos legales mensuales vigentes (17 smlmv).

Planeación: Se debe hacer la renovación de la matrícula mercantil antes del 31 de marzo de cada año; para cumplir con el proceso de renovación de la matrícula mercantil, el comerciante sólo debe dirigirse a la Cámara de Comercio más cercana, o acceder a ella a través de su página web, diligenciar los formularios y cancelar los respectivos derechos de matrícula que se liquidarán según los activos reportados. (SIC, 2018)

La no actualización del RUT puede ocasionarle sanciones económicas al emprendedor por parte de la autoridad tributaria. Si lo que no está actualizado es la dirección o la actividad económica, la sanción será mayor.

Planeación: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) reiteró que, tal como lo establece el Decreto 2460 del 2013, el registro único tributario (RUT) no pierde vigencia, se debe actualizar en casos que implican modificaciones en el formulario: datos personales (identificación y ubicación) y datos comerciales y a su vez cuando exista algún tipo de resolución donde se modifique la clasificación de actividades económicas (CIU). (DIAN, 2021)

El no pago de IVA: Cuando no se cumple con el plazo señalado para la declaración y/o pago de las declaraciones tributarias, se genera sanción de extemporaneidad equivalente a 5% del impuesto a cargo por mes o fracción de mes, sin exceder el 100% del impuesto a cargo.

Planeación: Cada cuatro meses se declara el IVA, y la presentación de la declaración se hace en el mes siguiente al cuatrimestre; Por ejemplo, la declaración del primer cuatrimestre (enero - abril), se presente en el mes de mayo. La del tercer cuatrimestre (septiembre – diciembre), se presente en enero del siguiente año.

1.1.3. Derecho societario

La no actualización de estatutos para la realización de actividades comerciales a las inicialmente registradas en el objeto social:

Planeación: Deben seguirse a cabalidad; los estatutos suelen regular el correcto funcionamiento de la persona jurídica (de la sociedad, fundación o asociación), los cuales han sido elegidos por los propios socios. Estas "leyes" tienen la función de regular el perfecto funcionamiento de la persona jurídica frente a otras entidades o individuos.

1.1.4. Derecho laboral

El no aporte de lo que le corresponde a la empresa de seguridad social de trabajadores: Una enfermedad o un accidente puede costar mucho dinero, dinero que tendrá que pagar el empleador si no afilió al trabajador a seguridad social. Todo lo que hubiera pagado la EPS, la ARL o el fondo de pensión debe pagarlo el empleador que no afilia a sus trabajadores.

Planeación: Se debe cumplir por lo estipulado en contrato comercial a cualquier trabajador en Colombia los aportes al Sistema de Seguridad Social de acuerdo con las siguientes proporciones en relación con el salario devengado: Salud: 12,5 % Pensión: 16 % Riesgos laborales: 0,522 % (nivel I). Parafiscales (caja de compensación familiar): 2 % y cajas de compensación 4%. (Mintrabajo)

El despido sin justa causa: En consecuencia, de acuerdo con la legislación laboral en Colombia, la terminación de un contrato de trabajo sin justa causa trae consigo la obligación

para el empleador de pagar una indemnización a favor del trabajador por los perjuicios causados.

Planeación: Se debe tener un reglamento interno de trabajo donde se consigne de manera expresa las causales de terminación de contrato de trabajo y su procedimiento.

1.1.5. *Derecho marcario*

La coexistencia de nombres comerciales y marcas: Puede dar lugar a demandas y pagos de indemnizaciones por parte de los que se consideren afectados por el uso de una marca registrada ajena.

Planeación: Se debe realizar la verificación en la superintendencia de industria y comercio, y dejar constancia de que la marca no esté previamente registrada por otros dueños para así poder hacer el respectivo registro de marca.

EL registro de marca: Si no se registra la marca de forma oportuna, otra empresa podría aprovecharse de ella y registrarla a su nombre.

Planeación: Presentar solicitud de registro de marca ante la SIC y pagar la tasa correspondiente con previo estudio de verificación ante la SIC de que no exista alguna coexistencia de marca u homónimo.

1.1.6. *Derecho de consumo*

Con el fin de que CAFÉ AUKA se asegure de que las actividades y planes mencionados anteriormente se lleven a cabalidad, se ha estructurado un diagrama de Gantt que resume las fechas claves que se han planteado para la realización de cada una de las actividades. El diagrama se planteó desde junio del año 2021 hasta diciembre del año 2022.

4. Comercial

4.1. Meta de ventas Mensual

Al enfocarse en el canal de distribución mixto B2C-B2B, pero principalmente B2B y HORECAS, la meta mensual proyectada de ventas depende del número de clientes (establecimientos comerciales) que se consigan. Un establecimiento comercial, dependiendo de los productos que ofrezca a su público, consume en promedio 8 libras de café a la semana, con un máximo consumo de 15 libras a la semana, lo cual indica un consumo mensual promedio por cliente de 30 libras de café. Según lo anterior se llegó a la conclusión de que a ciertos establecimientos comerciales se les entregaría el café en presentación de 2.500g por las siguientes razones; mayor practicidad para el manejo del producto en cada establecimiento, ayuda al medio ambiente por manejos de plásticos de un solo uso y además se reducen los costos unitarios de producción, es decir, vendiendo la presentación de 2.500g se genera una mayor rentabilidad que vendiendo 5 presentaciones de 500g.

CAFÉ AUKA contempla este tipo de presentaciones que están más orientados al segmento corporativo. (Ver Anexo C) Se realizó una proyección de ventas indicando una estacionalidad en meses como junio-julio-octubre-noviembre-diciembre, debido al alto

consumo de café en fechas de festividades, sobre todo en la venta de presentaciones de 500g, las cuales se utilizarán para ofrecerse a empresas para regalos corporativos en fechas especiales. Las exportaciones a Estados Unidos según la proyección financiera y la planeación estratégica no están para ser tenidas en cuenta sino a partir del tercer año.

Tabla 6

*Meta de ventas mensual-enfoque principal venta a establecimientos comerciales,
Elaboración propia del autor, 2021*

Cantidad Unidades vendidas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Café Premium 2.500g	0	4	2	8	6	9	7	6	6	9	11	15
Café Premium 500g	0	80	40	42	40	64	89	107	96	121	127	203
Café Premium 500g para Exportación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Café Premium 250g	0	17	9	8	9	21	17	17	14	15	17	18

4.2. Número de nuevos clientes y ticket promedio actual

Por fines de practicidad y realismo, basándose en un supuesto y no en cifras reales, se llegó a los siguientes resultados tomando como base un año de vida comercial. Se espera mantener en el año a por lo menos el 70% de los clientes que se van adquiriendo y se espera conseguir con canal HORECA 1-2 alianzas comerciales mensualmente.

- **Número de nuevos clientes:** 10-15 clientes nuevos de establecimientos comerciales

El ticket promedio actual por cliente se realizó teniendo como base la presentación de 500g, es decir (1 bolsa de 2500g, corresponde a 5 bolsas de 500g y 1 bolsa de 250g, corresponde a ½ bolsa de 500g).

- **Ticket promedio actual por año:** $1505/10 = 151$ bolsas 500g x cliente
- **Ticket promedio actual por mes:** $125/10 = 13$ bolsas de 500g x cliente

4.3. Arquetipo de clientes

4.3.2 Amantes del buen café

Todas aquellas personas, sin distinción de género, mayores de 18 años, no se coloca un límite de edad puesto que, al ser un café de especialidad, los componentes que este posee no son dañinos para la salud de las personas, esto debido a que además de ser artesanal y libre de cualquier tipo de químicos o conservantes, se elimina cualquier tipo de impurezas, que son las que generan mal sabor y posiblemente daño a la salud de quien lo consume. Sin embargo, es recomendable consumirlo con prudencia. (Ver Anexo D)

Los amantes del café son personas que están en la búsqueda de experiencias diferentes, con pasión y creatividad, que más allá de un café quieren vivir una experiencia sensorial de aromas, fragancias y sabores, que les permitan entrenar su paladar y comenzar a consumir productos de calidad superior. Así mismo, son personas que están dispuestas a pagar por el café lo que este realmente vale y no necesariamente deben tener poder adquisitivo alto, ya que dentro de las políticas de CAFÉ AUKA, se enmarcan los precios justos y que representen el verdadero trabajo del caficultor y de los procesos rigurosos y detallados por los que pasa el café antes de ser comercializado.

4.3.3 Establecimientos comerciales: Principal enfoque de CAFÉ AUKA

Tiendas de Café de Especialidad

Además de ser también amantes del buen café, este tipo de establecimientos comerciales, también llamados “Barras de café”, suelen vender productos de alta calidad. Basándose en el perfil de cada uno de los cafés que suelen ofrecer a sus clientes, todos deben estar dentro del rango de especialidad (explicado anteriormente), poseen dentro de sus tiendas a Baristas altamente calificados, personal profesional especializado en la preparación de café de calidad, apasionados por entregar bebidas innovadoras que le generen recordación a quienes la consumen. Este tipo de establecimientos comerciales consumen alrededor de 30-60 libras de café mensual, razón por la cual son un cliente potencial para la marca. Dentro de las metas de CAFÉ AUKA está la apertura de una barra de café.

Hoteles, Restaurantes y Cafeterías:

Son establecimientos donde la venta de café es fundamental y necesaria dentro del servicio que les brindan a sus clientes, algunos lo venden y otros lo entregan como cortesía. Al igual que las tiendas de café de especialidad, muchos de estos establecimientos están optando por ofrecer café de especialidad y esos son a los que apunta fidelizar CAFÉ AUKA.

4.4. Funnel de ventas

Para CAFÉ AUKA, es fundamental que el cliente viva la mejor experiencia al momento de acceder a sus productos, es por eso que se creó el funnel de ventas y comercial para dar con exactitud la ruta que el cliente va a tomar para vivir la experiencia sensorial. (Ver Anexo E)

En cuanto al canal de distribución B2B, el funnel de ventas esta subdividido en 6 etapas, por donde el cliente pasará a tomar diferentes decisiones que serán fundamentales para el proceso. Para CAFÉ AUKA en este proceso es crucial la primera etapa, para darse a conocer de la mejor manera, logrando así que el cliente tenga buenas expectativas y reciba con positivismo la muestra de café que va a probar, así pues, también es fundamental la segunda visita que se le hará al cliente, después de que este haya probado y valorado el producto, puesto que es ahí donde se cerrará la venta y se empezará la relación comercial con el cliente, esperando brindarle la mejor atención y de esta manera poder lograr su fidelización.

4.5.Actividades comerciales

Tabla 7

Funnel Comercial, Elaboración propia del autor, Elaboración propia del autor, 2021

Funnel Comercial				
As	Venta soluciones	Acción Offline	Acción Online	Consumo masivo
ATENCIÓN Me conoce	Generación oportunidad	Visita puntos de venta Presentación de la marca Conversación de café	Publicidad en redes sociales Historias Publicaciones	Conciencia
ATENCIÓN Me conoce	Calificación prospecto	Apreciación del producto Información trazabilidad Perfil de taza Contextualización Cultivo y prácticas	Verificación del perfil Atención a las imágenes Highlights de clientes satisfechos Recomendaciones	Interés
ATRACCIÓN Le gusto	Análisis necesidad	Solicitud información Análisis detallado del producto Explicación detallada de procesos Solicitud de muestras	Buena presentación del producto Conoce de café Verificación café de especialidad Café de origen	Interés
AVERIGUACIÓN Le respondo	Selección proveedor	Catálogo de productos Precios de cada presentación Tiempos de entrega Entrega de muestras Pacta futura reunión Seguimiento	Click en el botón más Información Contacto a WhatsApp Solicitud portafolio de productos	Prueba
ACCIÓN Me compra	Firma contrato	Visita puntos de venta de nuevo Entrega de propuesta comercial Métodos de pago Tiempos de entrega y garantías	Facilidad metodos de pago Atención rápida Solicitud datos personales Facturación y estimación de entrega Explicación de garantías	Compra
APOLOGÍA Me recomienda	Recompra contrato	Sus clientes estan satisfechos Incrementa volumen de ventas Buenos comentarios de clientes Voz a Voz y recompra	Satisfacción Voz a Voz Seguimiento de CAFÉ AUKA Incentivos campaña mailing Generación de recompra	Recompra

4.6.Métricas

Las métricas utilizadas en este punto están directamente relacionadas con la elaboración de los OKRs y planes en la cascada de proyectos. Se tuvo como referencia una base de datos de 100 clientes, teniendo esto presente se muestra esta medición incluyendo lo que sucede actualmente con lo que se espera llegar a hacer con los planes y proyectos pactados. (Ver Anexo F)

5. Finanzas

5.1. Margen de contribución por producto o servicio

Se obtuvo el margen de contribución de las 3 presentaciones (2.500g, 500g y 250g) con el fin de determinar cuánto está contribuyendo cada producto a CAFÉ AUKA, de tal manera que se pueda identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de dicho artículo. Los cálculos unitarios se hicieron con base a la primera compra de café realizada, se compraron 125kg de café, dando como resultado 164 libras de café tostado luego de las mermas en trilla y tostión, razón por la cual se tiene este valor (164) como referencia para los costos unitarios.

Tabla 8

Margen de Contribución presentación de 2500g, Elaboración propia del autor, 2021

BOLSA 2.500G	
Precio	\$ 90.000

Gastos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Gasolina y transportes	\$ 1.220
Comisión vendedor	\$ 9.000
Total Gastos	\$ 10.220

Margen de Contribución \$	\$ 31.875
Margen de Contribución %	35,42%

Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Costo materia prima (café)	\$ 35.000
Maquilas (trilla, selección, tueste)	\$ 7.707
Transporte	\$ 2.000
Empaque	\$ 2.500
Valvula desgasificadora	\$ 318
Sticker	\$ 380
Total Costos	\$ 47.905

Tabla 9

Margen de Contribución presentación de 500g, Elaboración propia del autor, 2021

BOLSA 500G	
Precio	\$ 20.000

Gastos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Gasolina y transportes	\$ 1.220
Comisión vendedor	\$ 1.520
Total Gastos	\$ 2.740

Margen de Contribución \$	\$ 6.343
Margen de Contribución %	31,72%

Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Costo materia prima (café)	\$ 7.000
Maquilas (trilla, selección, tueste)	\$ 1.701
Transporte	\$ 500
Empaque	\$ 620
Valvula desgasificadora	\$ 318
Sticker	\$ 380
Pill-Stick	\$ 318
Total Costos	\$ 10.837

Tabla 10

Margen de Contribución presentación de 250g, Elaboración propia del autor, 2021

BOLSA 250G	
Precio	\$ 10.500

Gastos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Gasolina y transportes	\$ 1.220
Comisión vendedor	\$ 840
Total Gastos	\$ 2.060

Margen de Contribución \$	\$ 2.039
Margen de Contribución %	19,42%

Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$
Costo materia prima (café)	\$ 3.500
Maquilas (trilla, selección, tueste)	\$ 1.145
Transporte	\$ 200
Empaque	\$ 540
Valvula desgasificadora	\$ 318
Sticker	\$ 380
Pill-Stick	\$ 318
Total Costos	\$ 6.401

Según lo anterior, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Por cada unidad producida y vendida del producto de 2.500g, se contribuye con \$31.875 COP (35,42%), para cubrir los costos fijos de la empresa y la utilidad que se espera obtener.
- Por cada unidad producida y vendida del producto de 500g, se contribuye con \$6.343 COP (31,72%), para cubrir los costos fijos de la empresa y la utilidad que se espera obtener.
- Por cada unidad producida y vendida del producto de 250g, se contribuye con \$2.039 COP (19,42%), para cubrir los costos fijos de la empresa y la utilidad que se espera obtener.

5.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Se obtuvo el punto de equilibrio nuevamente para cada una de las 3 presentaciones (2.500g, 500g y 250g) con el fin de entender a partir de qué punto CAFÉ AUKA empieza a auto sustentarse. Es decir, cuánto necesita vender para pagar todos sus costos y gastos fijos sin perder dinero.

Tabla 11

Punto de equilibrio presentación de 2500g, Elaboración propia del autor, 2021

Costos Fijos			BOLSA 2.500G		
Rubros	\$		Precio	\$	90.000
Host y Dominio (1 año gratis)	\$	13.000			
Total Costos Flujo	\$	13.000			
Gastos Fijos					
Rubros	\$				
Salario Empleados	\$	3.000.000			
Salario Vendedor	\$	1.000.000			
Total Gastos Flujo	\$	4.000.000			
			Punto de equilibrio \$	\$	11.330.650
			Punto de equilibrio UND		126

Tabla 12

Punto de equilibrio presentación de 500g, Elaboración propia del autor, 2021

Costos Fijos			BOLSA 500G		
Rubros		\$	Precio		\$ 20.000
Host y Dominio (1 año gratis)		\$ 13.000			
Total Costos Flujo		\$ 13.000			
Gastos Fijos			Punto de equilibrio \$		
Rubros		\$	\$ 13.282.914		
Salario Empleados		\$ 3.000.000			
Salario Vendedor		\$ 1.200.000			
Total Gastos Flujo		\$ 4.200.000	Punto de equilibrio UND		
			664		

Tabla 13

Punto de equilibrio presentación de 250g, Elaboración propia del autor, 2021

Costos Fijos			BOLSA 250G		
Rubros		\$	Precio		\$ 10.500
Host y Dominio (1 año gratis)		\$ 13.000			
Total Costos Flujo		\$ 13.000			
Gastos Fijos			Punto de equilibrio \$		
Rubros		\$	\$ 20.660.334		
Salario Empleados		\$ 3.000.000			
Salario Vendedor		\$ 1.000.000			
Total Gastos Flujo		\$ 4.000.000	Punto de equilibrio UND		
			1968		

Según lo anterior, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Para llegar al punto de equilibrio, es necesario vender 126 unidades del producto de 2.500g, es decir, tener unas ventas por \$11.330.650 COP.
- Para llegar al punto de equilibrio, es necesario vender 664 unidades del producto de 500g, es decir, tener unas ventas por \$13.282.914 COP.
- Para llegar al punto de equilibrio, es necesario vender 1.968 unidades del producto de 250g, es decir, tener unas ventas por \$20.660.334 COP.

Como conclusiones a este ejercicio completo de margen de contribución y punto de equilibrio se pudo determinar lo siguiente:

- En todos los productos se tiene un margen de contribución positivo, de este modo permite cubrir los costos fijos y se genera un margen para la utilidad o ganancia esperada.
- Al no tener costos fijos actualmente, cuanto mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad.
- En orden de rentabilidad y utilidad, la venta de las bolsas de 2.500g tienen un mayor margen de contribución (%) y un menor punto de equilibrio (\$), seguido de las bolsas de 500g y 250g, respectivamente, lo cual indica que, es más rentable comercializar las bolsas de 2.500g, debido a que sus costos variables unitarios son más bajos y pueden ser cubiertos de manera más efectiva, con un menor número de productos vendidos para llegar a un punto de equilibrio, con el fin de poder pagar salarios pactados y una página web funcional en un periodo de 2 años.
- De esta manera, basándonos en el producto que genera más rentabilidad (bolsas de 2.500g), a partir del producto número 126 vendido, se comenzará a recibir utilidades por las operaciones, pagando ya costos y gastos fijos y variables y lo mismo sucede con los otros dos productos.

5.3. Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

Para la elaboración de este flujo de caja, César Bonilla y Augusto Bonilla, juntaron sus fondos propios para aportar inicialmente un capital por un valor total de \$10.000.000 COP. (Ver Anexo G)

Su modelo de negocio será la venta directa al público, bien sea por visitas a puntos de venta (cafeterías, restaurantes, hoteles o tiendas especializadas en café de calidad), para convertirse en sus proveedores, como también por medio de llamadas, WhatsApp, recomendación voz a voz, redes sociales y también la exportación, inicialmente a Estados Unidos proyectada desde el tercer año.

Con el fin de obtener resultados que estuvieran anclados con la realidad del país y con factores que permitieran hacer un ejercicio claro que permita hacer una proyección real, se realizó; una proyección de ventas mensual a 5 años de las 3 presentaciones (2.500g, 500g y 250g, incluyendo a partir del 3 año, exportaciones a Estados Unidos de la presentación de 500g), se esperaría tener un constante aumento porcentual en las ventas mensuales, sin embargo, teniendo en cuenta los comportamientos de compra de los clientes de CAFÉ AUKA, para esta proyección se utilizó la estacionalidad de ciertos meses del año, consecuencia de festividades tales como; celebración del mes del amor y la amistad, día de la madre y del padre, navidad y año nuevo, de igual manera se tuvieron en cuenta temporadas altas y bajas, viendo oportunidades de altas ventas en temporada alta (desde mediados de diciembre a mediados de enero, Semana Santa (Pascua) y mediados de junio a julio).

Así mismo basado en el modelo de negocio enfocado en la venta por volumen a clientes por medio de canales de distribución mixto, B2B y HORECAS, donde las ventas por cliente oscilan entre las 10-30 libras de café mensuales, se observará que habrá un incremento en las ventas en la medida que se consigue un cliente potencial nuevo de establecimientos

comerciales, lo ideal es la búsqueda y cierre de negocio con mínimo un establecimiento comercial mensualmente.

Tabla 14

Proyección de ventas mensual a 5 años, Elaboración propia del autor, 2021

PROYECCIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS					
Cantidad Unidades vendidas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Café Premium 2.500g	83	280	375	547	927
Café Premium 500g	1008	3517	5296	6456	8991
Café Premium 500g para Exportación	0	0	200	500	800
Café Premium 250g	161	236	298	321	458
Venta por unidad \$	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Café Premium 2.500g	\$ 7.464.620	\$ 26.563.841	\$ 37.355.976	\$ 57.297.884	\$ 102.170.552
Café Premium 500g	\$ 19.157.097	\$ 70.365.741	\$ 111.367.412	\$ 142.665.113	\$ 209.225.896
Café Premium 500g para Exportación	\$ -	\$ -	\$ 7.370.642	\$ 19.366.362	\$ 32.628.446
Café Premium 250g	\$ 1.692.641	\$ 2.607.779	\$ 3.458.805	\$ 3.921.122	\$ 5.893.581
Venta por Año	\$ 28.314.358	\$ 99.537.362	\$ 159.552.835	\$ 223.250.480	\$ 349.918.475
Venta Total	\$ 860.573.510				
Total unidades 2,500g vendidas	2213				
Total unidades 500g vendidas	25268				
Total unidades 500g Export. vendidas	1500				
Total unidades 250g vendidas	1474				

CAFÉ AUKA cuenta con 4 presentaciones dentro de su portafolio de productos; bolsas de 2.500g, 500g, 500g para exportación y 250g, las cuales se venden inicialmente a un precio de \$90.000, \$19.000, \$33.300 y \$10.500, respectivamente. Se realizó una proyección de incremento anual de estos precios, basandose en proyecciones económicas de incrementos en la inflación al consumidor, cifras tomadas de BANREP y Bancolombia, sujeta a actualizaciones de la inflación, incrementándolos 2 puntos porcentuales año a año con el fin de que los gastos no sean mayores y continuar con el crecimiento. La política de la empresa es siempre pagar y recibir pagos completamente de contado.

Tabla 15

Proyección de precios a 5 años, Elaboración propia del autor, 2021

PROYECCIÓN PRECIOS CON INFLACIÓN IPC						
Cantidad Unidades vendidas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Inflación IPC proyectada	5,6%	5,3%	5,1%	5,1%	5,3%	
Café Premium 2.500g	\$ 90.000	\$ 94.770	\$ 99.603	\$ 104.683	\$ 110.231	
Café Premium 500g	\$ 19.000	\$ 20.007	\$ 21.027	\$ 22.100	\$ 23.271	
Café Premium 250g	\$ 10.500	\$ 11.057	\$ 11.620	\$ 12.213	\$ 12.860	

Para la elaboración del producto se necesita la materia prima, el café y las maquilas correspondientes (trilla, selección y tostión) en la planta de producción Lucia Londoño Tostadores.

Los valores del primer año del producto terminado para las presentaciones de 2.500g, 500g, 500g exportación y 250g son: \$42.907, \$8.901, \$16.901 y \$4.845, respectivamente. Así mismo se necesita del empaque terminado, que consta de una bolsa 4pro con válvula desgasificadora, pill-stick y sticker con la presentación de la marca. Los precios para las presentaciones son de \$2.818, \$ 1.556, \$1.476 y \$2.556, respectivamente, todos estos insumos van con su respectivo inventario de seguridad. Se espera que los gastos y costos aumenten en un 4% cada año teniendo en cuenta capacidad instalada.

Dentro de los objetivos de la empresa está el generar empleo, razón por la cual espera contratar 3 vendedores para incrementar sus ventas (un vendedor en el año 2 y dos vendedores en el año 4), con sueldos iniciales de \$1.000.000 sujetos a incrementos anuales.

De igual manera el equipo emprendedor espera pagarse su primer sueldo por \$800.000 al tercer año, \$1.500.000 al cuarto año y \$2.000.000 el quinto año, teniendo en cuenta puntos de equilibrio y márgenes de contribución.

Para poder lograr esto se ve la necesidad de arrendar una bodega, al tercer año, donde guardar y almacenar el café que se va recibiendo para producir y comercializar, la bodega estará situada en la ciudad de Ibagué con un canon de arrendamiento de \$800.000 mensuales, requerirá de los servicios de luz y agua, por valores aproximados de \$120.000 y \$30.000 mensuales, respectivamente.

El equipo emprendedor tiene proyectada una serie de compras para el 3 año, las cuales serán necesarias para la ejecución de los proyectos en lo corrido de los 5 años, (Ver Anexo, Tabla 19) donde es necesario la solicitud de un crédito el mismo año con alguna entidad bancaria para cubrir con los gastos de todas las compras. Préstamo con una tasa de interés del 1,21% M.V y 16% E.A a 60 meses, para pago de cuota mensual de \$752.863 COP. La empresa no paga IVA ni ICA ni otro impuesto que no sea el de la renta del 35% sobre las utilidades año vencido.

Tabla 16

Proyección de compras con especificación de año de compra, Elaboración propia del autor, 2021

FUTURAS COMPRAS		
AÑO	Producto	Valor \$
3	Toyota Fj-143 (transporte cargas café)	\$ 23.700.000
3	Solicitud Sellos FNC	\$ 800.000
4	Máquina de Espresso	\$ 3.000.000
4	Molino de Espresso	\$ 1.500.000
4	Computador portatil	\$ 2.000.000
3	Banda neumática para selección	\$ 1.000.000
Total		\$ 32.000.000
Solicitud Prestamo		\$ 32.000.000

Debido a la compra de maquinaria y de artículos pertenecientes a propiedad planta y equipo, fue necesario sacar la respectivas depreciaciones a los activos por el método de línea recta.

Tabla 17

Depreciación de activos-método línea recta, Elaboración propia del autor, 2021

DEPRECIACIONES - LINEA REACTA					
Activo	Precio	Vida útil	Año compra	Depreciación anual	
Toyota Fj-143 (transporte cargas café)	\$ 23.700.000	5	3	\$	4.600.000
Máquina de Espresso	\$ 3.000.000	10	4	\$	300.000
Molino de Espresso	\$ 1.500.000	10	4	\$	150.000
Computador portatil	\$ 2.000.000	5	4	\$	400.000
Banda neumática para selección	\$ 1.000.000	10	3	\$	100.000
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ 4.700.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000

Así mismo, el equipo emprendedor realizó un plan de mercadeo con el fin de incrementar las ventas, dar a conocer más los productos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado, este plan consta de; la creación de una página web y CRM con la ayuda de un ingeniero de sistemas, amigo del emprendedor, por un valor de \$3'500.000, un estudio de mercado y visitas empresariales con un valor proyectado anual de \$800.000 y una implementación de pautas por Facebook y Google Ads por valor de \$1.000.000 el primer año y \$600.000 cada año de ahí en adelante.

5.4. Balance general y estado de resultados

Teniendo en cuenta el estado de resultados, (Ver Anexo H) se espera alcanzar los ingresos proyectados dentro de los próximos 5 años, se percibe un constante crecimiento en la utilidad bruta en lo corrido de los 5 años, por encima de un 45% cada una teniendo en cuenta incrementos en los costos y gastos, teniendo siempre presente que estos nunca deben ser superiores a los ingresos percibidos. A la vez se pudo observar lo siguiente:

- Incrementos anuales esperados en las ventas cada año debido a la estacionalidad y el cierre de clientes potenciales mayoristas.
- Flujo neto operacional positivo el primer año, debido a la rentabilidad en las ventas y el aporte de capital propio.
- Es clara la disminución fuerte de la utilidad neta del 3 año frente a la del 2 año, y una variación en el crecimiento de la caja neta acumulada a partir del tercer año, dentro de las razones están; adquisición de nuevos activos por valor de 25.000.000, implementación de salarios a líderes emprendedores, comisiones y además la obtención de un crédito por el valor de las compras proyectadas, y aunque en el tercer año se haya tenido una caja incluyendo egreso no operacional con saldos negativos, la caja neta acumulada y la utilidad neta arrojaron un saldo positivo debido a la buena planeación de las ventas y correcta gestión.
- El año 5 presenta el mejor rendimiento, pese a que tiene los más altos gastos administrativos y operacionales de toda la proyección, la planeación de las ventas es un éxito, haciendo que su caja neta acumulada se haya incrementado más de un 60% con respecto al año anterior y la utilidad bruta haya aumentado más de un 250% con respecto al año anterior.
- Fue efectiva la adquisición del crédito bancario puesto que, es posible cubrir esos gastos financieros y además el dinero fue fundamental para la compra de activos y aporte a pago del arrendamiento de bodega y compra de mercancía, lo cual hizo que las ventas tuvieran un mayor impacto y en consecuencia se pudieran apreciar mayores ingresos en los siguientes dos años de proyección. Efectiva implementación de planeación de ventas.

Según el balance general, (Ver Anexo I) haciendo un análisis horizontal del balance general, vemos que en lo corrido de los 5 años, por las ventas obtenidas, CAFÉ AUKA poseerá una mayor cantidad de activos y patrimonio que los que tenía inicialmente, sin embargo, gracias a la buena gestión en la adquisición de las obligaciones financieras, dinero que en su totalidad fue invertido con el fin de obtener mayores ventas y rentabilidad, se puede apreciar un aporte para el mayor crecimiento de los activos y patrimonio lo cual traduce un mayor conjunto de bienes y derechos de los cuales se es titular. Con el fin de hacer un mejor análisis de los resultados obtenidos, se hizo uso de ciertos indicadores financieros contrastados con otras empresas del sector y de esta manera analizar de mejor manera el performance de la compañía.

5.5. Indicadores financieros

Teniendo en cuenta los valores obtenidos en las 5 empresas, hallando un promedio ponderado y comparándolo con los valores de CAFÉ AUKA se puede concluir que: La empresa se encuentra dentro o por encima del promedio de los indicadores del sector, lo cual indica un buen manejo y buena operación por parte de la misma. (Ver Anexo J)

En cuanto a los indicadores de solvencia, la empresa tiene suficiente capacidad para cubrir las obligaciones en el corto plazo, sin embargo los valores son muy altos en comparación con los del sector, razón por la cual se puede observar un posible exceso de solvencia y que ciertos activos no están generando rentabilidad esperada.

En los indicadores de solidez, se puede ver claramente que la industria tiene una mayor inclinación por apalancarse a corto plazo, esto para evitar pagar más intereses a futuro,

sin embargo CAFÉ AUKA al no tener suficiente capacidad de ingresos para asumir deudas grandes a corto plazo, decide tener un mayor porcentaje, (73% de los pasivos), a largo plazo. La empresa se encuentra dentro de los niveles de endeudamiento del sector y además de eso puede cubrir hasta casi dos veces el pago de las obligaciones si así fuera necesario, estando de nuevo por encima del promedio del sector.

En cuanto a los indicadores de actividad, CAFÉ AUKA paga de contado a sus proveedores y recibe el pago de sus clientes también de contado, dejando así la empresa sin cuentas por pagar ni cobrar, por esta razón no cuenta con rotación de cartera ni proveedores, lo cual beneficia su labor operativa y a su liquidez. Sin embargo la rotación de inventarios está muy por encima del promedio del sector, mostrando así el número de veces al año que se rota el inventario en la empresa, igualando casi la rotación de inventario de Café Quindío quien tiene un modelo de negocio similar. Lo ideal sería que este indicador se acercara a cero, sin embargo, por ser el modelo de negocio no una venta retail, que venda diario todo su inventario, sino enfocado en la venta mayorista quincenal o mensual de sus productos, esta rotación total del inventario en vez de darse paulatinamente día a día, se hace en su totalidad en 2 o 3 días del mes cuando se hace entrega de los pedidos de los clientes potenciales (establecimientos comerciales).

Por último en los indicadores de Rentabilidad, se puede evidenciar que la empresa se encuentra por encima del promedio del sector en el 100% de los indicadores calculados, con una muy buena relación entre los costos directos y el precio, para ser un margen operacional no es muy alto, sin embargo, sigue estando por encima del margen operacional del mercado, lo cual evidencia cierta ventaja frente al mercado en términos de precios y una de las razones por las cuales esto sucede es que la materia prima es propia y los costos variables son mucho

menores que los de la competencia. Así mismo, se tiene una valuación de la empresa muy buena y superior a la de todas las empresas, con un margen EBITDA del 10,03% > 6,6% del sector, lo cual demuestra que la empresa genera la mejor rentabilidad antes de amortizaciones e impuestos.

El retorno de Inversión y la inversión de los activos es muy buena con respecto al sector, según esto las utilidades netas generadas con respecto a los activos y el patrimonio fueron de 12,2% y 7,1%, respectivamente, muy superiores a los ROE y ROA del sector.

6. Mercadeo y comunicación

Se realizó un plan de mercadeo con el fin de pensar claramente qué proceso se debe seguir para entender cuál es la mejor manera de atraer más personas al negocio, convertirlos en clientes, buscar la manera de que adquieran la mayor cantidad de productos y apoyarse en ellos para conseguir aún más clientes, con sus recomendaciones acerca de las experiencias de consumo con la marca y de esta manera crecer y posicionarse en el mercado.

6.1. Objetivo

Obtener 10 nuevos clientes potenciales en los canales de distribución HORECAS y Tiendas de café de Especialidad y aumento del 50% en la base de datos de nuevos clientes.

6.2. Tiempo

Seis meses calendario

6.3. Propuesta de valor

El nombre de la marca está inspirado en dos descendientes de las familias Bonilla Urueña y Moncayo Moncayo, padres del líder emprendedor, está compuesto por las dos letras iniciales de sus nombres (Augusto y Carmen) con la adición de una consonante (K) con un significado de creatividad, pasión y grandeza (**AUKA**). (Ver Anexo K)

El objetivo, transformar el café que se cultiva a 1.802 MSNM, en la Finca Buenos Aires, Cañón del Combeima en Ibagué, Departamento del Tolima y a 1.650 MSNM, en la Finca Juanambú, ubicada en Buesaco, Departamento de Nariño, para ser comercializado en pergamino (con cáscara), verde (trillado) y tostado.

Se percibe aquí inicialmente, una ventaja competitiva clara frente a la competencia debido a que se cuenta con dos fincas productoras de café que arrojan en cosecha la materia prima para transformarla y comercializarla, a diferencia de otras marcas de café que optan por comprarle el café a cooperativas, caficultores o a otros proveedores. Es precisamente en este último caso donde CAFÉ AUKA entra a funcionar como proveedor de esas marcas en la venta del café pergamino, verde o tostado, según su necesidad. Es decir, la primera ventaja competitiva de CAFÉ AUKA radica en unos costos variables de materia prima menores que los de la competencia, al ser el café cultivado propio, teniendo así una mayor rentabilidad.

Para el café tostado se tienen dos líneas de producto actualmente en el mercado, una línea Premium de especialidad de Origen Tolima, Variedad Castillo, beneficio lavado y otra

de Origen Nariño, Variedad Colombia, Beneficio Lavado, en presentaciones de 500g y 250g. (Ver Anexos L, M y N)

La tostión o torrefacción del café se realiza luego de un proceso de 5 selecciones, dichas selecciones se dan en; la recolección, durante el beneficio de lavado, una selección neumática (maquina seleccionadora Xeltron XR-1) y dos selecciones manuales (luego de trillarse y posterior a la tostión sobre una banda giratoria), donde se escogen y eliminan granos con defectos e impurezas con el fin de obtener una taza de café limpia que arroje un alto puntaje en perfil de taza. Estos procesos se realizan en Lucía Londoño Tostadores, empresa que maneja y aplica rigurosos estándares de producción que permiten un tueste uniforme con una calidad que potencia las propiedades del grano del cual posteriormente se podran extraer bebidas de calidad superior.

Estas 5 selecciones hacen parte de otra ventaja competitiva frente a nuestros competidores, puesto que, al eliminar todos los defectos del café, que quedan tras los procesos, da como resultado una taza limpia que en perfiles de taza arroja altos puntajes.

Es importante aclarar el significado del perfilamiento de taza en cafés de especialidad. La Specialty Coffee Association (SCA por sus siglas en inglés), *“Es una asociación comercial que actúa como una fuerza unificadora dentro de la industria del café de especialidad y trabaja para mejorar el café, elevando los estándares en todo el mundo a través de un enfoque colaborativo y progresivo”* (SCA, 2017). El perfil de tasa es un sistema de evaluación estandarizado de 100 puntos creado por la SCA con el fin de poder diferenciar los cafés de especialidad de los cafés comerciales. Este sistema evalúa la calidad y características organolépticas de una muestra de café, consiste en la cata de la taza de café basada en 10 categorías (Aroma/fragancia, Sabor, Sabor residual, Acidez, Cuerpo, Balance,

Puntuación general del catador, Dulzura, Taza limpia y Uniformidad), cada categoría se califica sobre 10 puntos, al finalizar la cata se realiza la sumatoria de toda la evaluación por categorías y se da el resultado sobre 100 puntos. (Coffee) (Ver Anexo Ñ)

Según esto, únicamente el café con una puntuación superior a 80 puntos se considera café especial. Si éste supera los 85 puntos, se habla de un café excelso y si está por encima de los 90 puntos, se considera un café precidencial.

A continuación, se presenta el perfil de taza de las dos líneas de café Premium de especialidad que CAFÉ AUKA comercializa, esta evaluación se llevó a cabo en la ciudad de Ibagué en una de las tiendas especializadas en café de calidad más reconocidas de la ciudad, Insignia Coffee, que tiene como misión; *“Ser una empresa de profesionales que produce, promociona y fomenta el consumo de cafés diferenciados y ambientalmente sostenibles a través de la innovación, investigación, desarrollo tecnológico y educación en el departamento del Tolima con el fin de crear nuevas experiencias sensoriales y relaciones directas entre el productor y el consumidor final”*. (Insignia) (Ver Anexo O y P)

Según lo anterior, teniendo un perfil de taza certificado por una de las tiendas con más reconocimiento en la ciudad de Ibagué, se puede asegurar y demostrar que los cafés que posee CAFÉ AUKA con 82,5 y 83 puntos, entran dentro del rango de los cafés de especialidad. Una de las metas de CAFÉ AUKA, teniendo en cuenta su esfuerzo y constante mejora, es incrementar la calidad de sus cafés, en todos sus procesos, desde el cultivo hasta la torrefacción, para lograr superar la evaluación de los 85-90 puntos en la escala de evaluación del sistema SCA.

Alrededor del mundo se realizan subastas, estas son una buena forma de impulsar las ventas de las marcas participantes y también de dar a conocer los cafés de un origen específico al mundo entero. Así mismo, pueden ayudar a los productores a entablar relaciones con los compradores y obtener muy buenos precios por sus cafés. Las subastas se celebran de manera personal o en línea, de esta manera se le da el verdadero valor a la dedicación y pruebas científicas que tiene un café de especialidad. (Grind, 2021).

El récord de la libra de café más cara, en la subasta electrónica de “*Best of Panama*”, actualmente se lo lleva un Café de variedad Geisha con un proceso de beneficio natural, del doctor José Manuel Gallardo de Panamá, por un valor de 2.568 USD la libra (SCAP, 2021).

6.4. Segmentos

Basándose en el arquetipo de clientes y teniendo en cuenta que el café está dentro de la canasta básica familiar, y que el comportamiento de compra de café de los colombianos depende del precio, encontramos una oportunidad de negocio por medio del canal mixto B2B-B2c y HORECAS. Una familia colombiana en promedio mensual consume 2 libras de café, y aquellos amantes del café (personas entre 19-55 años, sin importar el género) consumen entre 3 y 4 libras mensuales.

Por otra parte, están los establecimientos comerciales, tales como; hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas especializadas en café de calidad, los cuales consumen en promedio mensual 40 libras, razón por la cual CAFÉ AUKA centra su atención en este tipo de establecimientos comerciales, que tienen un alto consumo mensual y generan compras recurrentes. El objetivo de CAFÉ AUKA es estar en la constante prospectación de nuevos

clientes de este tipo para tener una mayor rotación de inventario y en consecuencia, una mayor rentabilidad, sin dejar de lado el resto de los consumidores, los cuales podrán acceder a sus productos por medio de redes sociales o contacto directo.

6.5. Competidores Directos

CAFÉ AUKA está dentro de un mercado altamente competitivo, se escogieron 3 empresas que son competencia directa y con los cuales se elaboró todo el proceso de comparación y determinación de oportunidades y amenazas.

Azahar Coffee Company

Cuentan con una marca de café de especialidad y tiendas de café en Colombia, su fundación fue en el 2010, cuenta con más de 50 empleados, en el sector alimentación y bebidas.

Azahar, la flor del café, es el inicio de cada grano que tuestan y la búsqueda de los mejores cafés de Colombia. Todos los días cambia el precio del mercado de café de acuerdo con su cotización en la bolsa de Nueva York, la tasa de cambio y una prima al café colombiano. Creen que esto le falla a los caficultores al no tener en cuenta sus costos de producción. Por eso compran el café a un precio fijo, más alto y estable, que reconoce los costos y valora su calidad. Exportan micro-lotes y mezclas regionales del café verde especial que obtienen directamente de los productores. Creen en la transparencia económica y en la calidad

consistente en taza, permitiendo a los importadores y tostadores establecer relaciones duraderas y sostenibles con productores en Colombia.

Café Quindío

Es una empresa tostadora de café con 23 años de trayectoria y pionera en el desarrollo de productos derivados del famoso grano en el Quindío, Colombia. En este departamento se cosechan cerezas enriquecidas y clasificadas con técnicas especiales que han hecho de Café Quindío una marca con prestigio en los paladares de los conocedores de café.

Paralela a su crecimiento, ha evolucionado para brindar a sus clientes la posibilidad de disfrutar del café colombiano en diversas preparaciones. En la actualidad, cuentan con un Café – Restaurante en la ciudad de Armenia y con 17 tiendas de café ubicadas entre Bogotá, Pereira, Manizales y Tunja, donde se vive la experiencia de un buen café en preparaciones frías o calientes, acompañadas de deliciosos productos de pastelería procesados también por Café Quindío.

Amor Perfecto

Compañía líder en tostión de cafés especiales de Colombia, con tecnología de empaque en latas con atmósfera modificada, 6 veces ganadores del campeonato nacional de Baristas, #1 de la primera ronda del mundial del 2011. Están convencidos que el café tostado en origen es una gran oportunidad para los consumidores del mundo y para reducir las emisiones de Co2 en el planeta además de los beneficios que trae generar valor en el origen. Su objeto

social es la producción, procesamiento, transformación, comercialización, empaque, importación, exportación de alimentos en su estado natural o procesados parcial o totalmente.

6.6. Fortalezas de competidores

- Calidad
- Posicionamiento
- Márgenes de rentabilidad
- Cubrimiento
- Músculo financiero
- Exportaciones
- Reconocimiento
- Trayectoria y experiencia
- Estandarización de procesos

6.7. Debilidades de competidores

1. Atención detallada a procesos
2. Procesos industrializados
3. Componentes de sus cafés
4. Precios altos
5. En ciertos casos, calidad

6. Atención personalizada
7. Tostión no artesanal

6.8. Modelo de ventas

- Contacto directo con clientes: Presencia de alguien de la marca en establecimientos comerciales, entregando muestras del producto y cotizaciones, de la misma manera se podrá vender a público si así se solicita.
- Venta en línea: Creación de una página web, inicialmente dinámica que dirija el tráfico a WhatsApp y se pueda dar respuesta y entrega de los productos solicitados.

6.9. Lanzamiento

- Se visitarán, hoteles, casas de café de especialidad y restaurantes, donde se vea un posible negocio potencial en compra por volumen, se llevará una propuesta comercial acompañada de una muestra de 125g de café en grano para entregársela a la persona encargada en los establecimientos (Barista), seguido a esto realizar un seguimiento al cliente, concretar precios y cerrar el negocio.
- Construcción de una página web donde cualquier persona, al momento de acceder pueda encontrarse con la historia de la marca, su tradición, las características del café colombiano, todos los productos con sus fotos y perfiles de taza e inicialmente un botón para la redirección a WhatsApp para hablar con la persona encargada de cerrar

las ventas, a futuro se espera tener el respectivo carrito de compras con pasarela de pagos. Lo que busca CAFÉ AUKA es tener un mayor tráfico de personas para que conozcan el café y la marca y que aquellos que no pueden acceder a la misma por redes sociales o contacto directo, lo haga por medio de la página web.

- Se realizarán 3 pautas en Facebook ads: Tráfico, Interacción (generación de clientes potenciales) y conversión, con el fin de respectivamente, llevar a los clientes a un link de WhatsApp para atenderlos personalmente, mientras la creación de la página web, una vez esta se tenga, se puede realizar una pauta mixta a ver a donde se lleva este tráfico de clientes, así mismo una de interacción para aumentar el número de seguidores y visualización del perfil de Instagram y por último, la conversión directa de las ventas por la página web.
- Creación de correos masivos sujetos a proyecciones de consumo de los clientes; se realizará la construcción de un CRM que demuestre la periodicidad en la que un cliente termina por completo el producto, se realiza una evaluación de los resultados y dependiendo de este consumo periódico (cada 15 o 30 días, según cada cliente) se crearán mails masivos con contenido variado incentivando a la compra nuevamente de nuestro café.

6.10. Equipo necesario

Cesar Bonilla y Augusto Bonilla, en la parte operativa y adicionalmente se requerirá de un ingeniero de sistemas que realice la creación de la página web y a futuro un community manager para gestionar todo lo respectivo a redes sociales y publicidad.

6.11. Presupuesto

- **Visitas: \$ 800.000**, rubro que se obtuvo teniendo en cuenta transporte o gasolina de recorridos a las direcciones de los establecimientos.
- **Pautas Facebook adds: \$1.000.000 al año**
- **Host y Dominio: \$1.200.000 anual**, sin embargo, se evalúa la posibilidad de participar en uno de los 1.000 Dominios gratis que se están entregando en Nación Emprendedora a emprendimientos en etapas de iniciación. (Mintic, 2021)
- **Creación de la página web: \$ 2'300.000**, valor que un ingeniero de sistemas cobra por la creación de un CRM y una página web sin pasarela de pagos, pero que tampoco es completamente estática.

Total presupuesto: \$5'300.000 COP.

7. Referencias Bibliográficas

- CNEIP. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Obtenido de Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Coffee, H. (s.f.). *¿Qué Significa la Puntuación SCA de un Café?* Obtenido de <https://www.hatillocoffee.co/2021/07/19/que-significa-la-puntuacion-sca-de-un-cafe/>
- Colombia, F. F. (2010). *DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DEL BENEFICIO DEL CAFÉ* . Obtenido de <https://federaciondefeteros.org/static/files/8Capitulo6.pdf>
- DIAN. (2021). *¿Cuándo debo actualizar el RUT?* . Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Abecedario-Actualizacion-RUT.aspx#:~:text=La%20actualizaci%C3%B3n%20virtual%20de%20la,con%20previo%20agendamiento%20de%20cita.>
- FNC. (2007). *DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DEL BENEFICIO DEL CAFÉ*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros: <https://federaciondefeteros.org/static/files/8Capitulo6.pdf>
- FNC, F. N. (2021). *Tabla precio interno de referencia para la compra de café colombiano*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- GEM. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de Colombia es el cuarto país con mayor tasa de actividad emprendedora en el mundo: <https://proexca.es/colombia-es-el-cuarto-pais-con-mayor-tasa-de-actividad-emprendedora-en-el-mundo/>
- Grind, P. D. (2021). *Qué son las subastas virtuales de café*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2021/06/28/que-son-las-subastas-virtuales-de-cafe/>
- Insignia, C. (s.f.). *Nosotros* . Obtenido de <https://insignia.coffee/pages/nosotros>

- MinAgricultura. (2020). Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Cosecha-cafetera-2020.aspx>
- Mintic. (2021). *Dominios gratuitos*. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/innformate/desde-innpulsa-y-el-ministerio-tic-se-entregaran-1000-dominiosco-gratuitos-emprendedores>
- Mintrabajo. (s.f.). *Cotización a la Seguridad Social - Aportes*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>
- Roa, G. (2018). *Gerente de marca Nescafé®*. Obtenido de *Apetito*: <https://apetitoenlinea.com/1-400-millones-tazas-cafe-se-consumen-mundo/>
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.
- SCA. (2017). *Specialty Coffee Association*. Obtenido de <https://sca.coffee/about>
- SCAP. (2021). *Libra de Cafe bate record en subasta*. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/nacional/210922/cafe-geisha-panama-bate-record-alcanzar-2-568-dolares-libra>
- SIC. (2018). *Renovación matrícula mercantil*. Obtenido de Super Intendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/noticias/el-31-de-marzo-es-la-fecha-maxima-para-que-los-comerciantes-renueven-oportunamente-su-matricula-mercantil>