



PROYECTO DE GRADO

LEONARDO SANMIGUEL BENAVIDES

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

VEINTI SIETE (27) DE NOVIEMBRE DE 2013

BOGOTÁ D.C



PROYECTO DE GRADO

LEONARDO SANMIGUEL BENAVIDES

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

TUTOR: MARIANO DONCEL

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

VEINTI SIETE (27) DE NOVIEMBRE DE 2013

BOGOTÁ D.C



DEDICATORIA

Este proyecto deseo dedicárselo en primera medida a Dios, que es la fuente de fortaleza espiritual y el encargado de propinar todas las bendiciones que ha brindado en mi vida, de igual manera deseo reconocer el valor e importancia que tiene mi familia; debido a que son el motor de fuerza y el apoyo incondicional para cada uno de los proyectos que he emprendido en mi vida.

Sin embargo quien es la fuente de mi inspiración y mayor admiración es mi padre quien es mi modelo a seguir, de quien me siento muy orgulloso y exalto la labor que realiza en el departamento del Huila, a la cabeza de la mejor cooperativa de café de Colombia, CADEFIHUILA que no solo le ha permitido demostrar lo valioso que es, sino que ha sido el puente directo para relacionarme con el mundo del campo y sobre todas las cosas de gozar de sus productos, entre estos uno de los más exquisitos el café.



AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos se extienden de igual manera a Dios como señor y dueño de cada una de las metas que me he propuesto en la vida, logrando en el transcurso de las victorias y también de ciertas derrotas, convertirme en la imagen de hombre emprendedor, entregado, dedicado y sobre todo arraigado a una tierra que me ha ofrecido las mejores oportunidades y a la que deseo retribuirle con mi dedicación y trabajo lo mejor de mí.

También deseo agradecer a mi familia compuesta por mi madre, mi padre, mis hermanos; que son mi fortaleza y el deseo de perfeccionarme día a día para ser su orgullo y reintegrar cada uno de sus esfuerzos; ellos son quienes a mi lado van a continuar y fortalecer mi camino, los que celebran mis triunfos y también me apoyan en circunstancias complejas.

Al igual a cada una de las personas que he encontrado en mi vida, que me han ofrecido su amistad, cariño, lealtad y acompañamiento en cada uno de mis proyectos, ofreciendo lo mejor de sí para convertir cada una de mis propuestas en una realidad.

No puedo dejar a un lado mi universidad, la gran Universidad del Rosario quien fue la que me formo como profesional la que me abrió las puertas para ser parte de ese selecto grupo de rosaristas quienes han sido parte vital en las historia de nuestro país, así mismo deseo agradecerle al centro de emprendimiento y a su equipo quienes me apoyaron y me asesoraron siempre de la mejor manera para poder consolidar este modelo de negocio el cual será fundamental en mi proyecto de vida como emprendedor, GRACIAS universidad del rosario por hacerme mejor.



TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 9
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	Pág.11
3. INOVACIÓN	Pág.13
4. VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO EN EL MERCADO	Pág.14
4.1 Propuesta de imagen corporativa y canales de comunicación	Pág. 15
4.2 Prototipo: Ficha técnica del producto/servicio, maquetado producto y servicio	Pág. 16
4.3 Canales desarrollados (Promoción, distribución y venta)	Pág. 17
4.4 Reporte y análisis financiero de las ventas	Pág. 18
4.5 Investigación cualitativa	Pág. 20
4.6 Resultado o insumos de la validación	Pág. 20
5. PROPUESTA AJUSTADA DEI NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO	Pág. 21
6. MODELO DE NEGOCIO	Pág. 23
6.1 Segmento de clientes	Pág. 23
6.2 Propuesta de valor	Pág. 24
6.3 Canales	Pág. 25
6.4 Relación con los clientes	Pág. 26
6.5 Fuentes de ingreso	Pág. 27
6.6 Recursos claves	Pág. 27
6.7 Actividades clave	Pág. 29
6.8 Aliados	Pág. 30



6.9 Estructura de costo	Pág 30
7. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN	Pág. 32
7.1 Estrategia de mercado y relación con clientes	Pág. 32
7.2 Estrategia de innovación de productos/servicios	Pág. 35
7.3 Estrategia organizacional (Cargos, roles, tipo de contratación)	Pág. 36
7.4 Análisis financiero	Pág. 38
8. Bibliografía	Pág. 47
9. Anexos	Pág. 49

TABLA DE GRÁFICOS

4. VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO EN EL MERCADO

4.1 Propuesta de imagen corporativa y canales de comunicación

Imagen 1.0 Diseño Página web Pág.16

Imagen 1.1 Logo de SANMIGUEL Pág.16

4.2 Prototipo: Ficha técnica del producto/servicio, maquetado producto y servicio.

Imagen 1.2 Prototipo del producto Pág.16

Imagen 1.3 Ficha técnica Pág.17

4.3 Canales desarrollados (Promoción, distribución y venta)

Imagen 1.4 Catación Pág.18

Imagen 1.5 Carlos Rodríguez Pág.18

Imagen 1.6 Sandra Hoyos Pág.18

Imagen 1.7 Luca Torello Pág.18

Imagen 1.8 Nubia Lorena Narváez Pág.18

4.4 Reporte y análisis financiero de las ventas

Ilustración 1.0 Costo, venta y utilidad por libra Pág. 19

6. MODELO DE NEGOCIO

Ilustración 1.1 Modelo de negocio Pág. 23

6.1 Segmento de clientes

Imagen 1.9 Segmento de clientes Pág. 23

6.5 Fuentes de ingreso

Imagen 2.0 Flujo de fondo Pág. 27

6.9 Estructura de costo

Ilustración 1.2 Gastos de administración Pág. 31



Ilustración1.3 Gastos de planta/equipo

Pág. 32

7. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

7.1 Estrategia de mercado y relación con clientes

Imagen2.1 Circulo Virtuoso del CRM

Pág. 33

Ilustración 1.4Proyección de ventas 2014

Pág.34

Ilustración1.5Proyección de ventas 2015

Pág.35

7.4 Análisis financiero

Ilustración1.6 Estrategia financiera

Pág. 38

Ilustración1.7 Punto de equilibrio

Pág. 39

Ilustración1.8Venta/Ganancia

Pág. 40

Ilustración1.9Venta/Ganancia

Pág. 41

Ilustración 2.0 Estado financiero

Pág. 42

Pág.43

Ilustración 2.1 Estado financiero

Pág. 42

Ilustración 2.2 Indicadores

Pág. 43

Ilustración 2.3 Diagrama de Gantt

Pág. 46



1. RESUMEN EJECUTIVO

SANMIGUEL SUPREME COLOMBIAN COFFEE, será una sociedad comercial por acción simplificada, la cual tiene como objetivo la compra de café verde para exportar producto terminado, que corresponde a café tostado - molido y tostado en grano, en presentaciones de media libra, libra y kilo. Ofreciendo café 100% colombiano y sobre todo 100% huilense, lo que permite asegurar su trazabilidad.

Para tal fin es necesaria la alianza estratégica con la Cooperativa de Café Cadefihuila¹, que será el principal proveedor de SANMIGUEL, ya que esta entidad ofrece a la empresa un producto de alta calidad, de la misma forma que permite el acceso a la información de cultivo, recolección, beneficio² y secado³ de café, su ubicación geográfica, el nombre de la finca y su respectivo dueño, debido al desarrollo de programa de microlotes desarrollado por la Cooperativa.

¹ **CADEFIHUILA.** Es una empresa de responsabilidad limitada dedicada a la compra y Venta de café, compra y venta de productos de provisión agrícola (fertilizantes, herramientas agrícolas, maquinaria agrícola para el sector cafetero, repuestos, semillas, agroquímicos), y una gran variedad de servicios para beneficio del caficultor y del sector agrícola.

Con presencia en 25 municipios del departamento del Huila, Cadefihuila a través de la comercialización de estos productos y servicios se ha convertido en un ente regulador del precio del café y un apoyo al caficultor con sus programas de beneficio a los asociados, como créditos, auxilios, campañas, giras educativas y capacitación. Mayor información revisar sitio web: <http://www.cadefihuila.com/cadefihuila/index.php?lang=esp&objeto=3>

² **BENEFICIO:** este es conocido como beneficio húmedo del café que incluye el despulpado, la fermentación, el lavado y el secado del grano. En el despulpado a las cerezas se les retira la pulpa rápidamente después de la recolección. ASOEXPORT. Recuperado de: http://www.asoexport.org/proceso_cultivo_cafe.html

³ **SECADO:** Después de lavar, se exponen los granos al calor del sol para que el grado de humedad disminuya, facilitando su conservación. El grano seco se empaqueta en sacos limpios hechos en fique facilitando su traslado. Más adelante, se retira la cáscara que cubre el grano, llamada *pergamino*. POST- COSECHA. Café de Colombia. Recuperado de: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/post-cosecha/



SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, centrará su atención a un segmento de clientes exclusivos, los cuales están dispuestos a pagar sumas elevadas por obtener un café con los más altos estándares de calidad, que podrán adquirir el producto en tres ciudades específicas de los Estados Unidos, que son Houston, Atlanta y Miami, estas tiendas de café adquirirán el producto por la compra realizada a SANMIGUEL.

Sin embargo para cumplir el objeto comercial de la sociedad, es necesario el desarrollo de aspectos que serán relevantes para el funcionamiento de SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, no solo lo correspondiente a alianzas estratégicas, sino también la determinación de los ingresos los cuales serán obtenidos de manera directa por la venta de los productos y su participación en concursos tanto nacionales e internacionales.

Lo que compete a la administración esta se estructura en tres gerencias: la primera es la general, la otra es la financiera y termina con la logística, que tienen como principal objetivo posicionar la marca y permitir su crecimiento continuo.

En lo que respecta al manejo del negocio, la empresa tiene proyectado vender en su primer año 26732 unidades, representadas en 9360 medias libras, 14640 libras y 2732 kilos para un acumulado total de \$789.430.500 pesos, pero con una estrategia agresiva de participación en ferias y concursos de cafés especiales a nivel mundial, sumado a la constante innovación, se proyecta para su segundo año un total en ventas de \$1.220.747.760 pesos, esto equivaldría a un aumento del 54,63% con respecto al año 1, mostrando la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Además SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, implementará un sistema de marketing relacional que permitirá un contacto directo y constante antes y después



de la venta con sus clientes, adicional a las visitas trimestrales que realizará la empresa a las tiendas que comercializarán sus productos, al igual la creación de un sitio web, que cuenta con la información necesaria para conocer todos los detalles relevantes de la empresa.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO⁴

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, será una sociedad por acción simplificada la cual surgirá del arraigo y amor por la tierra del Huila⁵, de uno de sus hijos que ve en los extensos territorios del Departamento la visión de emprendimiento y reconocimiento que merecen sus pobladores, la mejor forma para lograr tal fin fue concebido con la proyección a nivel internacional de uno de los productos que hoy por hoy le da el reconocimiento del productor número uno del país, lo que corresponde a la calidad del cultivo y producción de café:

En tan solo una década el Huila logró lo imposible, desplazar a Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda en la producción nacional de café, para encabezar la lista de departamentos con mayor producción del grano en Colombia. Hoy los cafeteros huilenses además de ser los principales productores, son los protagonistas y gestores del nuevo Eje Cafetero colombiano. (.....) HUILA EJE DEL NUEVO MAPA CAFETERO – FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA – Recuperado de: <http://www.federaciondecafeteros.org/>

⁴ IDEA TOMADA DE ANTEPROYECTO SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, elaborado por LEONARDO SANMIGUEL BENAVIDES.

⁵ **HUILA:** Ubicado en la parte más baja del área central de Colombia, este departamento se caracteriza por una variada producción agrícola y por la formación de paisajes con diferencias tan asombrosas como es el caso del desierto de la Tatacoa y el Macizo Colombiano que, localizados en extremos opuestos, llaman la atención del viajero.



La exaltación que ha conquistado el Departamento se ha reflejado en el cambio de percepción y manejo en el campo de cultivo y producción del producto en el territorio está en manos de los pequeños productores, además del sentido de liderazgo a cargo de mentes jóvenes que ha permitido el desarrollo de políticas de renovación que ha permitido un posicionamiento más competitivo, generando muchas más ganancias, al igual:

Héctor Falla Puentes, director Ejecutivo del Comité Departamental de Cafeteros, sostiene que el crecimiento de la caficultura del Huila es un trabajo que se viene consolidando desde hace más de 15 años, gracias a las políticas sectoriales de incrementar la renovación de cafetales y las nuevas áreas sembradas, y a que el departamento es una región con vocación cafetera. HUILA NUEVO EJE CAFETERO – FEDERACION DE CAFETEROS DEL HUILA – Recuperado de <http://www.federaciondecafeteros.org/>

Teniendo en cuenta los beneficios y avances enmarcados en el cultivo del café, SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, será una empresa intermediaria que llevará la bandera del Departamento y su producto a trascender fronteras debido a que realizará la compra de los cafés de más alta calidad producidos por grupos asociativos del territorio, destacados por su trazabilidad (taza, cuerpo, aroma y sabor), ya que su arduo trabajo y dedicación ha sido reconocido en concursos de Taza a la excelencia, Concurso Nacional de café Rainforest Alliance Certifie entre otros.

Sin embargo la importancia del producto no solo radica en el reconocimiento por medio de concursos, sino en la incursión realizada en cafés especiales⁶, que

⁶ **CAFÉ ESPECIAL:** son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores. En esta definición claramente destacamos que los cafés especiales deben tener atributos que los diferencien pero, que para considerarlo **especial**, el productor debe ser retribuido por su esfuerzo. El segmento de **cafés especiales** representa aproximadamente el 12% del consumo mundial, es decir un volumen similar al de la cosecha colombiana.
Recuperado de: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Recuperado de: <http://www.cafedecolombia.com/famili>



serán el motor para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que corresponde a la compra, producción y comercialización de café especial, en su presentación de tostado molido y tostado en grano en presentaciones de libra, kilo y 5 kilos, distribuyéndolo en tiendas exclusivas especializadas en la venta de este producto, diferenciados de origen y ubicadas en 3 principales ciudades de los Estados Unidos como lo son: Houston, Miami y Atlanta; que son puntos estratégicos para su venta, pero con el fin de lograr expansión a otros estados para posesionar la marca.

Debe tenerse presente que el consumidor final exige altos estándares de calidad y con disposición de pago aun mayor; el producto es totalmente colombiano, pero sobre todo huilense que permite marcar una pauta que asegura su origen y parámetros de trazabilidad, construyendo una identidad y reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

3. INNOVACIÓN

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, es una sociedad dedicada y enfocada a la innovación⁷; ya que es consiente que un mercado tan turbulento y especulativo solo quienes crean valor al café e innovan constantemente ya sea en el producto o en la manera de venderlo son quienes perduran en el tiempo; con el fin de cimentar la compañía y hacerla perdurable en el tiempo; la primera implementación es la realización de una reseña en la que se describe:

- Cultivo y proceso de beneficio.
- Lugar donde proviene (Municipio/finca/caficultor)

⁷ **INNOVACIÓN:** La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Recuperado de: MANUAL DE OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. European Commission. Recuperado de: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOSloManual05_spa.



- Altura en la que está el cultivo.

Ejemplo:

Tu que has decidido llevarme a tu hogar, deseo contarte mi historia, provengo del sur de Colombia, del Departamento del Huila; más exactamente el municipio de Acevedo que se encuentra a una altura entre 1400 y 1500 metros S.N.M. Mi hogar es la finca Santa Ana, su propietario es Raúl Ramírez quien me cultivo en sus tierras durante 3 años, luego me recolecto manualmente, para proceder al secado y beneficio de mis cerezas de café.

Después me entro de manera segura a Cadefihuila quien me envió a SANMIGUEL Supreme que proporcionó las más óptimas condiciones para mi tostión, para finalmente poner en tus manos el mejor café del mundo.

Los anteriores elementos ofrecen un valor agregado no solo a la empresa SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, sino a sus consumidores finales y sus posibles nuevos clientes que tendrán una idea previa del producto que consumen; al igual genera a la persona de manera indirecta la apreciación del territorio colombiano desde una visión de personas pujantes y trabajadores dedicadas día a día a las labores del campo que ofrecen a su paladar el mayor de los placeres al gozar de un producto de calidad y distinción.

4. VALIDACIÓN DEL PROTOTIPO EN EL MERCADO

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee con el fin de obtener la retroalimentación de la aceptación del producto en el mercado, el mecanismo usado para la recopilación de tal información fue la venta real del producto final; permitiendo un análisis del mismo para así contextualizar la idea que se percibía



del negocio con el mercado real, al igual que el desarrollo de entrevistas a las personas que tuvieron contacto directo con el producto:

1. Nombre: Carlos Rodríguez

Cargo: Coordinador de calidad y de los programas de sostenibilidad de Cadefihuila.

Años en el sector: 10 años

2. Nombre: Sandra Hoyos

Cargo: Gerente de Cafexpo cooperativa dedicada a la compra y comercialización de café desde la almendra hasta el tostado y molido para llevarlo a consumidores finales manejando una clientela exclusiva.

Años en el sector: 7 años

3. Nombre: Nubia Lorena Narvárez Perdomo

Cargo: Analista de calidad de CAFETRILLA empresa encargada de trillar y comprar cafés en grano y producto terminado para consumo.

Años en el sector: 5 años

4. Nombre: Luca Torello

Cargo: Agrónomo y analista de calidad de ILLY café

Años en el sector: 12 años

4.1 Imagen corporativa

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee cree que el factor clave de su imagen corporativa es mostrar una empresa comprometida con la calidad de los productos que desea vender, para lograr ese objetivo pondrá en marcha una serie de estrategias de acompañamiento a clientes y a potenciales compradores, en este caso tener un contacto directo con sus clientes diseñó una página web⁸, en la cual todo aquel que acceda pueda observar ¿Qué es SANMIGUEL?, ¿Qué le

⁸ VISITAR PÁGINA WEB: <http://sanmiguelSan25.wix.com/sanmiguelSupreme>.



ofrece SANMIGUEL?, el precio de sus productos y el lugar y teléfonos para contactarse con la empresa. (Ver IMAGEN 1.0) IIMAGEN 1.0 - ELABORACIÓN PROPIA



Al igual SANMIGUEL, desea impactar a sus clientes con un logo limpio sin muchas excentricidades pero al mismo tiempo que le generara seguridad y status a sus compradores. (Ver imagen 1.1)

IMAGEN 1.1 ELABORACION PROPIA



4.2 Protipo (Imagen 1.2)





Imagen 1.2 Presentaciones de media libra, libra y kilo

Cada una de las anteriores presentaciones llevará su respectiva etiqueta con el logo de la empresa SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee (Imagen 1.1) y en la parte posterior del empaque se ubicará la ficha técnica con las especificaciones de preparación del producto y a su vez de las características físicas del producto que se encuentra al interior de los empaques, un ejemplo de la ficha técnica se podrá observar en la siguiente imagen. (VER IMAGEN 1.3)

IMAGEN 1.3 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Ingredientes: 100% café
Puro Colombiano de
Origen Huilense
100% Huila

Como preparar el mejor
Café del mundo en tu casa:
Utilice agua hirviendo, por cada 100ml.
De agua, adicione una cucharada
De café (6-8 gramos.)

Recomendaciones:
Preparar solo la cantidad
Que se desea consumir.
Después de abierto el café
Se debe conservar en un
Recipiente hermético y en
Un lugar fresco y seco.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción por porción de 6 gramos de café (una cucharada sopera) en 100 ml de agua.	
Porcentaje de Calorías Diarias	
	% Valor diario
Grasas	0,1%
Proteína	0,3%
Fibra	0%
Carbohidratos	0,72%
Calorías	5%
Potasio	98%
Fosforo	9,2%
Sodio	4,1%

* Estos valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías, su valor puede variar ser más bajo o alto dependiendo de las calorías que se necesitan.

Procesado y empackado
Por:
Planta procesadora de café
SANMIGUEL Supreme
Colombian Coffee.
Dirección: Carrera 48 # 6-159 Santorini
Neiva, Huila- Colombia Teléfono:
8750409
Móvil: 3134990952

Marca registrada por: SANMIGUEL
Supreme Colombian Coffee Registro
sanitario: RSAH
25130210
Federación Nacional de Cafeteros
Resolución N 2-293-08

VENCE
31 12 14

ELABORACIÓN PROPIA

4.3 Canales desarrollados

Para realizar la venta real SANMIGUEL implementó canales de venta indirecta las cuales fueron realizadas a minoristas quienes posteriormente venderán o consumirán el producto adquirido. Con el fin de lograr captar la atención de los clientes la compañía realizó la invitación formal a diferentes posibles

compradores a degustar de una taza de café, cada uno asistió con su analista de calidad para identificar cualidades como tasa, cuerpo y aroma; posteriormente los asistentes realizaron la compra del producto, en cantidades de 10 libras para cada uno, siendo entregado de manera directa.



IMAGEN 1.4 CATACIÓN



IMAGEN 1.5 CARLOS RODRIGUEZ



IMAGEN 1.6 NUBIA NARVAEZ



IMAGEN 1.7 SANDRA HOYOS



IMAGEN 1.8 LUCA TORELLO

4.4 Análisis financiero

SANMIGUEL realizó una venta real en la cual pudo concluirse que a causa de la situación del café a nivel mundial, la cual presenta un costo de materia prima muy bajo, permite a las empresas que se encuentren generando valor en la industria obtengan la mayor parte de la utilidad, ya que a pesar de que el grano verde este a un costo muy bajo, el precio de la libra de café tostado molido o tostado en grano sigue siendo el mismo. ILUSTRACIÓN 1.0



COSTOS, VENTA Y UTILIDAD POR LIBRA							
COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA	COSTO UNITARIO MAQUILA	TOTAL COSTO UNITARIO	UNIDADES VENDIDAS	COSTO TOTAL	PRECIO UNITARIO DE VENTA	VENTA TOTAL	UTILIDAD NETA
\$ 4.943,00	\$ 2.000,00	\$ 6.943,00	40	\$277.720,00	\$ 10.000,00	\$400.000,00	\$122.280,00

ILUSTRACIÓN 1.0 ELABORACIÓN PROPIA

Al observar la ILUSTRACION 1.0 la conclusión que referencia es el costo de la producción a una escala pequeña, en este caso 40 libras de café que es de \$277.720, teniendo presente tanto el costo unitario de la materia prima, la cual equivale a \$4.943 pesos por libra y un costo unitario por maquila que es de \$2.000 pesos, determinando que el costo total unitario es de \$6.943 pesos por libra, esto para un costo nacional, con un precio de venta de \$10.000 pesos libra.

En el ejercicio de la venta real, quienes asistieron compraron un total de 40 libras, obteniendo un equivalente a \$400.000 pesos, con base a lo anterior la relación de costos totales y el valor de venta total, logró alcanzar una utilidad de 40,02% para un total en pesos de \$122.280 pesos.

Sin embargo, debe tenerse presente que el fin de SANMIGUEL Supreme Colombian Coffe, es la exportación del café a tres ciudades de USA, lo que genera un aumento del costo de los productos debido al pago de fletes de transporte a puerto colombiano y de puerto colombiano al estadounidense.

Como conclusión de la post-venta, el balance entre costos y venta dejo un superávit eso consecuencia a ese valor agregado que se le ofreció al cliente, un plus que surgió de la transformación de un café verde a un producto listo para consumir, a causa del bajo precio de la materia prima; teniendo previo conocimiento que el mercado es fluctuante y mucho más en la industria cafetera.



4.5 Investigación cualitativa

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, organizó una reunión en la que invitó a potenciales compradores a degustar una taza de café de la compañía, este ejercicio fue fundamental al momento de realizar la compra, debido a que cada uno llevo consigo a su analista de calidad, quienes finalmente fueron los encargados de dar el visto bueno para la compra del producto.

En el desarrollo de la actividad de degustación hubo oportunidad para la realización de una serie de entrevistas a cada uno de los gerentes y coordinadores de calidad, las cuales fueron desarrolladas de manera individual con el fin de evitar el sesgo que puede ocasionar un focus group.

Después de realizar dichas entrevistas se llegaron a varios puntos en común con la idea inicial de negocio de un café diferenciado por su alta calidad, para lograr cautivar a los consumidores más exigentes, sin embargo en las debilidades encontradas todos los entrevistados sugirieron trabajar en el diseño del empaque, argumentando que para vender un café con tan altos estándares de calidad se debe diseñar un empaque más llamativo para el consumidor final ya que un cliente podría pagar un precio alto por lo que está al interior del empaque mas no por las presentación del mismo.

4.6 Resultado de validación

Después de haber realizado la validación de los productos SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, en el mercado real; pudo concluirse que la variable de mayor importancia para los clientes al momento de comprar un café de las características de SANMIGUEL, es la calidad y la puntuación en taza del mismo, que lo convierte en un producto predilecto y deseoso de ser consumido.



Sin embargo se descubrió que el empaque es factor trascendental al momento de ofrecer un producto de alta calidad a un segmento de clientes exclusivos, como el que se desea apuntar siendo un punto de debilidad ante la presentación en la venta real, debido a que las sugerencias hechas es la mejora del mismo, para ser a un más llamativo que logre generar un mayor impacto y le brinden a nuestros clientes un estatus mayor o igual que el contenido del producto.

Por último se observó un buen rendimiento financiero en cuanto utilidades, esto debido a la coyuntura económica que vive el café, que permite adquirir una materia prima (café) a un precio bajo, permitiendo una elevada suma de utilidades a quienes decidan generar valor a la cadena del producto; como SANMIGUEL ofrece un café con tal altas características físicas y sensoriales logrando obtener un 40,02% de rentabilidad para el mercado nacional, pero teniendo presente que los precios manejados por la sociedad son mucho más altos, esperando una utilidad mucho más alta, que será sostenible en el tiempo gracias a las políticas de innovación y de relacionamiento constante y directo con los clientes que se implementarán.

5. PROPUESTA AJUSTADA DEL NUEVO CONCEPTO DE NEGOCIO

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee es una empresa encargada de comprar los cafés de más alta calidad a Cadefihuila, producido por caficultores del Departamento del Huila, destacados por su trazabilidad (taza, cuerpo, aroma y sabor) en concursos de Taza a la excelencia⁹, Concurso Nacional de café Rainforest Alliance Certified¹⁰, entre otros¹¹.

⁹ **COMPETENCIA DE LA TAZA DE LA EXCELENCIA**: Esta estricta competencia, selecciona los mejores cafés producidos en un país y en un año en particular. Los cafés ganadores son elegidos por un grupo de jurados nacionales e internacionales.



El producto ofrecido es café tostado molido y tostado en grano en presentaciones de media libra, libra y kilo con el fin de distribuirlos en tiendas exclusivas especializadas en la venta de cafés especiales diferenciados de origen y ubicadas en 3 principales ciudades de los Estados Unidos como lo son: Houston, Miami y Atlanta; siendo estos los lugares de mayor incidencia para la comercialización del producto, sin embargo el objetivo se extienda a lograr incursionar a otros estados, para así posesionar aún más la marca y sobre todo alcanzar el reconocimiento internacional.

La comercialización del producto terminado, va dirigida a un mercado específico, que exige altos estándares de calidad, con una disposición de pago más alta, por productos que suelen marcar una diferencia en un mercado estándar. El café es totalmente colombiano, pero sobre todo huilense que permite asegurar un origen y parámetros de trazabilidad, construyendo una identidad y reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

El Programa de la Taza de la Excelencia brinda las mismas oportunidades a todos los cafeteros, sean grandes o pequeños. Los beneficios obtenidos por los altos precios reconocidos al café a través de la subasta son transferidos directamente a los cafeteros ganadores, confirmando la transparencia del concurso y su organización. Recuperado de: *COMPETENCIA TAZA A LA EXCELENCIA*. Recuperado de: http://www.federaciondefcafeteros.org/caficultores/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/1436_taza_de_la_excelencia/

¹⁰ **CONCURSO NACIONAL DE CAFÉ RAINFOREST ALLIANCE CERTIFIED**: es organizado por la Fundación Natura y el proyecto de Conservación de la Biodiversidad en Café, para seleccionar los mejores cafés que se producen en Colombia bajo este sello de sostenibilidad que promueve el cultivo del café en armonía con el medio ambiente y la biodiversidad. Recuperado de: *CONCURSO NACIONAL DE CAFES RAINFOREST ALLIANCE*. Recuperado de: <http://www.natura.org.co/generales/iii-concurso-nacional-de-cafes-rainforest-alliance.html>

¹¹ **EXPOESPECIALES**: se convirtió en la feria más grande del mundo dedicada al café, confirmando el liderazgo de Colombia como país productor de cafés especiales de origen de alta calidad. Recuperado de: *EXPOESPECIALES*. Recuperado de: <http://www.feriaexpospeciales.com/>

6. MODELO DE NEGOCIO

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

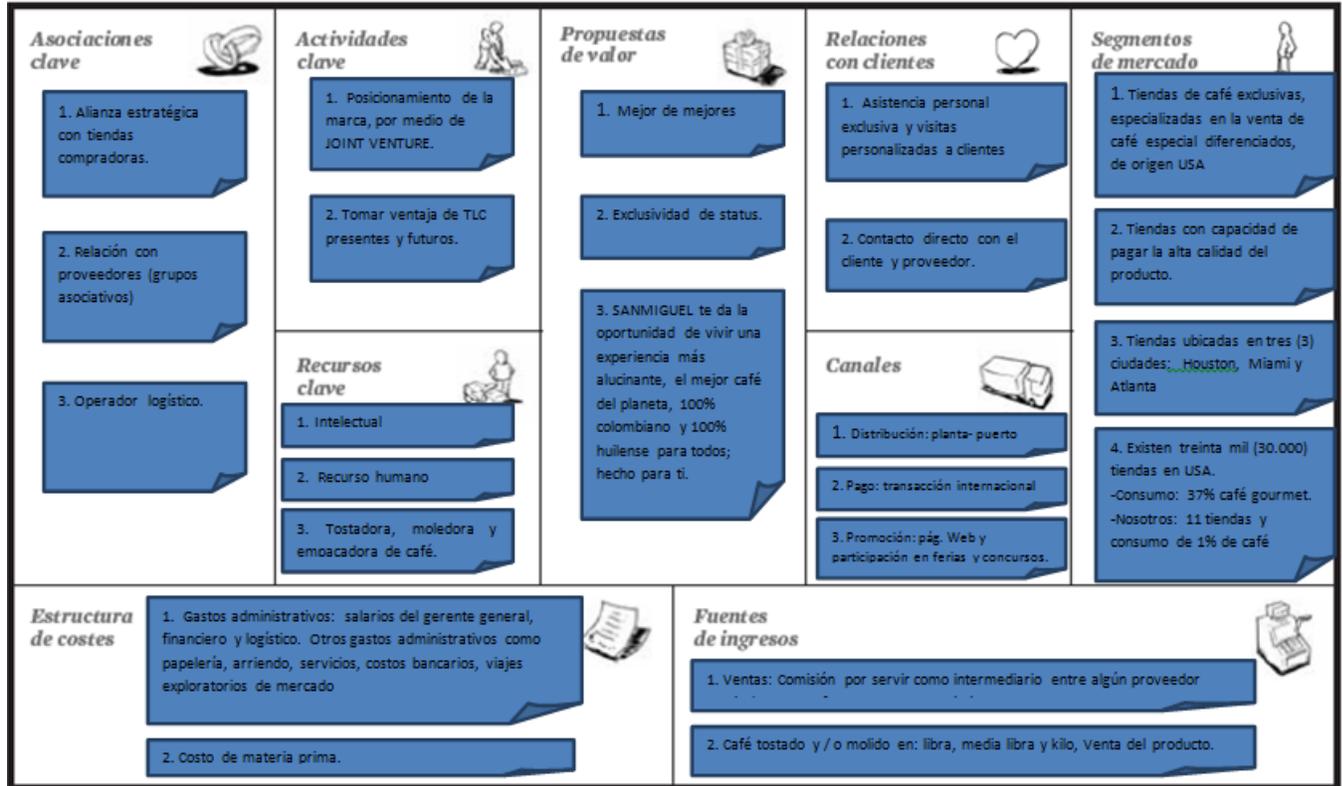


ILUSTRACIÓN 1.1 ELABORACIÓN PROPIA – CANVAS

6.1 Segmento de clientes

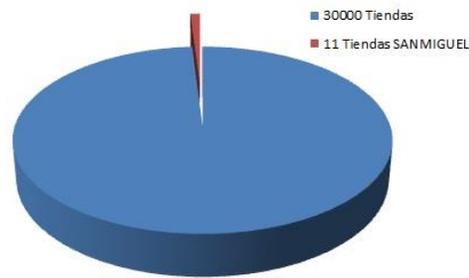


IMAGEN 1.9 ELABORACIÓN PROPIA



En el canvas de la compañía se visualiza claramente los clientes, en este caso serían las tiendas y los usuarios de las mismas, a las cuales se les venderá el café de SANMIGUEL, siendo el medio más eficiente para entrar a un mercado altamente competitivo y fiel a las marcas ya establecidas, por tradición o por prestigio. La compañía inicialmente le venderá a tres tiendas que estarán ubicadas en tres ciudades de ESTADOS UNIDOS la primera en Houston la segunda en Atlanta y la tercera en Miami.

Se estima que a mediano plazo sean solo 3 tiendas, el deseo está proyectado que en el quinto año al menos existan once tiendas en total en todas las ciudades, para logra el fin de trascender y prosperar SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, realizará estudios de mercado y giras en certámenes internacionales referentes al café para así conseguir más tiendas a las cuales proveer y realizar JOINT VENTURES¹², adquiriendo experiencia en el mercado y posibilidad de abrir sus propias tiendas con sello y marca SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee.

6.2 Propuesta de valor:

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, quiere brindarles una experiencia única a sus clientes, la compañía cambiara la forma tradicional de tomar café en el mundo, atrás quedó la aburrida tradición de solo tomar un café y disfrutarlo por sus características sensoriales, ahora SANMIGUEL desea compartir la historia del mejor café del mundo el que no es hecho para todos, ese que es café colombiano regional Huila, contando que hay detrás de esa taza o esa libra de café que se está consumiendo.

¹² **JOINT VENTURE:** la unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.



Un estricto sistema de trazabilidad ofrecido por su máximo y exclusivo proveedor Cadefihuila, a la compañía permite que SANMIGUEL le comparta a sus clientes donde fue cultivado el café, como fue cosechado, recolectado, beneficiado, secado, tostado, molido y empacado el producto que tiene en las manos, garantizándole a sus clientes la calidad del café; además de garantizarle que el producto adquirido está contribuyendo a un sistema de comercio justo que beneficiara a la totalidad de la cadena del mercado desde el productor hasta el consumidor final.

Como SANMIGUEL es consciente que lo más importante son los clientes, la compañía realizará un acompañamiento directo y constante los mismos, siempre intentando crear una relación post venta que le permita conocer cada vez más al consumidor final y establecer criterios de mejora en sus productos, con base en la infinidad de deseos que sus clientes desean satisfacer día tras día.

6.3 Canales:

Distribución:

SANMIGUEL implementará un canal de distribución, el cual es el número dos¹³ o más conocido como el canal de distribución a minoristas, los cuales se encargarán de comercializar el producto, en sus tiendas con el compromiso de no realizar ningún tipo de cambio al empaque o marca del mismo.

¹³ **Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):** Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En éstos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. Recuperado de: THOMPSON, Tipos de Canales de distribución. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>



Esto le dará la oportunidad a SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, de estudiar más a fondo y de su propia mano, el comportamiento de los consumidores que desea cautivar.

Promoción:

La compañía creó una página de internet con el fin de promocionar sus productos, este sitio web¹⁴ tiene información de SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee, los productos comercializados y sus precios, permitiendo a cualquier persona o entidad en el mundo poder consultar sobre el café que se ofrece.

Igualmente la empresa instalará stands en las ferias más reconocidas a nivel nacional e internacional¹⁵ para generar el reconocimiento e interés del mayor número de compradores internacionales, interesados en adquirir un café con los más altos estándares de calidad. No se puede dejar atrás los concursos que premian a los mejores cafés del mundo, el lograr reconocimiento a causa de la participación y mejor aún ganarlos, permite reafirmar la calidad del café, brindándole la posibilidad a SANMIGUEL de abrir nuevos mercados que no se tenían previstos o solidificar los que se estén trabajando.

6.4 Relación con los clientes

¹⁴ **MAYOR INFORMACIÓN VISITAR LA PÁGINA WEB:** <http://sanmiguelsan25.wix.com/sanmiguelssupreme>

¹⁵ **FERIAS INTERNACIONALES:**

Feria Internacional de café y cacao en Irán: el objetivo de promover la ciencia y la tecnología en este sector, exhibirán algunos de sus principales productos, tales como máquinas automáticas de café, máquinas automáticas industriales, máquinas rectificadoras de café y máquinas de empaquetamiento de café y polvo de cacao, entre otros. Recuperado de: FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS DE COLOMBIA. RECUPERADO DE <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1nov-novedades/2nov-noticias/1512-2013-07-29-nota3>

- *Coffeina:* organizado, en este caso, por la Asociación Europea de Especialidades del Café (SCAE). Se espera que este foro sea el germen ideal para que surjan importantes ideas y momentos, a través de concursos que tienen por fin una variedad de productos y servicios. Celebrada en Alemania Recuperado de: FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS DE COLOMBIA. RECUPERADO DE <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1nov-novedades/2nov-noticias/1512-2013-07-29->



La relación con los clientes en este caso, las tiendas será personalizada de asistencia dedicada, la cual permitirá crear un lazo de fidelidad y de compromiso por las partes, pero siempre ofreciendo lo más importante que es la sostenibilidad, trazabilidad y la calidad a través del tiempo.

6.5 Fuentes de ingreso

Los ingresos de la compañía se centrarán básicamente en la venta de sus productos, ya que en eso consiste el negocio comprar un producto agregarle valor y venderlo, de allí saldrá el dinero para operar y generar utilidad, en los primeros seis meses se prevé un venta de 13400 libras anules, a un promedio de 17 dólares generando unos rentabilidad por venta anual aproximada de cuatrocientos sesenta y ocho millones cuatrocientos cuarenta y cuatro mil, siendo el punto de referencia para el posicionamiento de la marca, permitiendo un reconocimiento del producto y el aumento en la demanda del mismo, generando mayores utilidades y beneficios a toda la cadena, desde el productor hasta el consumidor final.

Así mismo la participación en concursos de calidad que permitirá obtención de premios los cuales generarán un ingreso adicional a la compañía, además de un reconocimiento en el mercado. IMAGEN 2.0 ELABORACIÓN PROPIA

	Preliminar	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	FLUJO DE FONDOS SANMIGUEL												
Saldo anterior	0	0	57.420.231	114.840.463	152.374.201	189.907.939	227.441.678	245.088.923	262.736.169	280.383.414	317.939.000	355.494.585	407.814.713
Ingresos	41.050.000	89.877.060	89.877.060	64.197.900	64.197.900	64.197.900	38.518.740	38.518.740	38.518.740	64.225.800	64.225.800	83.197.800	89.877.060
Egresos	41.050.000	32.456.829	32.456.829	26.664.162	26.664.162	26.664.162	20.871.494	20.871.494	20.871.494	26.670.215	26.670.215	30.877.673	32.456.829
Nuevo saldo	0	57.420.231	114.840.463	152.374.201	189.907.939	227.441.678	245.088.923	262.736.169	280.383.414	317.939.000	355.494.585	407.814.713	465.234.944

6.6 Recursos clave:

<u>RECURSO</u>	<u>CONTENIDO</u>
1. HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - CAFICULTORES: quienes ofrecen el producto. - TRABAJADORES: que son los encargados de la transformación del producto, que es ofrecida en primera medida por los grupos asociativos. - ADMINISTRATIVOS: conformado por un gerente general, financiero y logístico, que tienen la misión de posicionar el producto en el mercado y el manejo de las alianzas estratégicas.
2. INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Leonardo Sanmiguel Benavides: el emprendedor que desarrolla la idea y la fortalece, para consolidarla y convertirla en una realidad. - MARCA – PATENTES - CERTIFICADOS
3. FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> - MATERIA PRIMA: Obtención por medio de la compra a CADEFIHUILA. - PARTICIPACIÓN: en concursos nacionales e internacionales¹⁶
4. FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones: inicialmente el apoyo recibido por los grupos asociativos,

¹⁶ *Ibíd.*

	permite que este sea un planteamiento a mediano plazo; debido a que estos suplen las necesidades de plantas y maquinarias.
--	--

6.7 Actividades claves:

Las actividades claras a realizar por parte de la compañía son:

- **Consolidación de la marca en el mercado internacional:** la creación de una presentación del producto innovadora, que incentiva al consumidor para su compra y tenga presente en su cotidianidad, permitiendo el arraigo del producto y su reconocimiento.
- o **Transporte del producto:** SANMIGUEL Suprema Colombian Coffe, subcontratara una empresa encargada de transportar desde las bodegas de la empresa al puerto de Buenaventura; se regirán las normas fitosanitarias y de calidad tradicionalmente implementadas y se acordará con el cliente, de entregar en puerto estadounidense y de allí la logística de distribución será por parte de este.
- **Realización de las alianzas estratégicas (Joint-Ventures)¹⁷** : para realizar convenios con grupos asociativos regionales y si es posible empresas extranjeras, con el fin de incursionar nuevos lugares y lograr el posicionamiento de la marca.
- **Contrarrestar la erosión de la utilidad:** se realizará el esfuerzo claro y contundente de aumentar el portafolio de productos

¹⁷ Ibíd.



esto con el fin de diferenciarse de la competencia y ser más exitosos en el mercado.

- **La participación constante en concursos de calidad:** para ganar reconocimiento de la marca ante los grandes compradores internacionales y generar algunos ingresos adicionales a la empresa.

6.8 Alianzas claves:

La realización de alianzas estratégicas serán con todos y cada uno de los que conforman la cadena entre esos: proveedores, minoristas y operarios logísticos, con el fin de aumentar la utilidad en toda la cadena, disminuir riesgos y gastos operativos.

Otro de los elementos de la cadena corresponde a los pequeños caficultores, que ofrecerán la materia prima para la obtención del producto de exportación, es de tener en cuenta el producto que se obtiene de municipios como Acevedo, Pitalito (Bruselas), Garzón (Zuluaga) entre otros.

6.9 Estructura de gastos:

Ahora debemos proceder a analizar los costos en los cuales debe incurrir la compañía durante los primeros cinco periodos. La grafica que se expone a continuación ilustra los diferentes costos y gastos en los cuales la compañía debe incurrir. VER ILUSTRACIÓN 1.2 –



SANMIGUEL
Supreme Colombian Coffee

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
NOMINA PERSONAL	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
GERENTE GENERAL	2.500.000	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
GERENTE FINANCIERO	2.000.000	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
GERENTE LOGISTICO	2.000.000	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
SUBTOTAL	6.500.000	78.000.000	80.340.000	82.750.200	85.232.706	87.789.687
- PRESTACIONES	3.380.000	40.560.000	40.170.000	41.375.100	42.616.353	43.894.844
TOTAL SALARIOS	9.880.000	118.560.000	120.510.000	124.125.300	127.849.059	131.684.531
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ARRIENDO* + IVA	1.000.000	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
SERVICIOS	220.000	2.640.000	2.719.200	2.800.776	2.884.799	2.971.343
PAPELERIA	30.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
VIAJES EXPLORATORIO	1.000.000	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
COSTOS BANCARIOS	134.000	1.608.000	1.656.240	1.705.927	1.757.105	1.809.818
SUBTOTAL OTROS	2.384.000	28.608.000	29.466.240	30.350.227	31.260.734	32.198.556
TOTAL GASTOS ADMIN	12.264.000	147.168.000	149.976.240	154.475.527	159.109.793	163.883.087

NOMBRE	INSUMOS VR. COMPRA
Media Libra	6.472
Libra	8.943
Kilo	13.986

TIPO DE COSTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
MANO DE OBRA DIRECTA	0	0	0	0	0	0
COSTOS DE PRODUCCION	248.292	2.979.500	3.032.735	3.087.567	3.144.044	3.202.215
GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.264.000	147.168.000	149.976.240	154.475.527	159.109.793	163.883.087
TOTAL	12.512.292	150.147.500	153.008.975	157.563.094	162.253.837	167.085.302

ELABORACIÓN PROPIA

Se puede apreciar que el rubro que más importancia tiene dentro de los gastos administrativos del proyecto es el total de salarios del personal administrativo y ejecutivo de la empresa, ya que corresponden a \$ 118.560.000 de los \$142.968.000 totales del primer periodo, los cuales incrementan en \$120.510.000, \$ 124.125.300, \$ 127.849.059 y \$ 131.684.531 respectivamente.

Debido a la estructura organizacional y el modelo de negocio, Sanmiguel Supreme Colombian Coffee no deberá disponer capital en mano de obra fija, además de gastar pequeñas cuantías en costos de producción, dado que solo se deberán aportar \$ 2.979.500 en el primer periodo e incrementando a \$ 3.202.215 para el periodo cinco. Una vez se contextualizó al lector con los costos, es importante resaltar la inversión en propiedad planta y equipo que los socios deberán realizar. VER ILUSTRACIÓN 1.3.



SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee			
INVERSIONES DEL PROYECTO			
A. PLANTA Y EQUIPOS			
DESCRIPCIÓN	\$	Cantidad	TOTALES
COMPUTADORES	1.200.000	3	3.600.000
PORTATIL	1.350.000	3	4.050.000
IMPRESORA	400.000	2	800.000
SUB TOTAL PLANTA Y EQUIPOS			8.450.000
B. MUEBLES Y ENSERES			
ESCRITORIOS	500.000	2	1.000.000
SALA	1.200.000	1	1.200.000
TELEFONOS	200.000	2	400.000
OTROS	1.000.000	1	1.000.000
SUB TOTAL EQUIPOS OFICINA, MUEBLES Y ENSERES			3.600.000
D. PREOPERATIVOS			
REMODELACIONES			0
KAPITAL DE TRABAJO			10.000.000
GASTOS DE ARRANQUE			20.000.000
TOTAL PREOPERATIVOS			30.000.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS Y PREOPERATIVOS			42.050.000

ILUSTACIÓN 1.3 ELABORACIÓN PROPIA

El rubro más importante es el correspondiente a los gastos de arranque ya que equivalen a 20.000.000 millones de pesos, los cuales representan cerca del 50% del total que deberá ser invertido en activos fijos y pre operativos seguido de los artículos correspondientes a planta y equipo, los cuales suman 8.450.000 millones de pesos.

7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

7.1 Estrategia de mercado y relacionamiento con clientes

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee implementará un agresivo acompañamiento a sus clientes con el fin estrechar lazos y fidelizar al cliente con la compañía, realizará una visita trimestral a los minoristas en los Estados Unidos con el fin de conocer de manera detallada y personalizada el comportamiento de los productos en las tiendas, con el fin de aumentar la base de clientes; al igual se pretende participar en concursos y en exposiciones de cafés de clase mundial esto permitirá tener contacto con potenciales compradores y generar seguridad a los compradores; por otro lado la página web se rediseñará para poder realizar compras online a través de las mismas tiendas ubicadas en los distintos estados.



Lo que corresponde a la estrategia de relacionamiento con el cliente, se implementará una estrategia de Marketing relacional¹⁸, para permitir la consolidación y fortalecimiento entre la empresa y los sus clientes, para así generar la necesidad de compra y consumo del producto, incentivando el compromiso y arraigo por la calidad.

La innovación de este método centra su atención en la intención de persuadir a futuros clientes, mostrando ventajas del mercado que se ven marcadas en el relacionamiento con los clientes y la manera como logra interactuar con los productos, al inicio la inversión puede ser más elevada que la realizada a un cliente habitual, pero al lograr su fidelización permite su recuperación de dicha inversión.

Con el fin de llevar a cabo el planteamiento anterior SANMIGUEL, creará una base de datos que retroalimentará de manera constante, en la que pueda inscribirse las exigencias, gustos y necesidad de cada cliente con el fin individualizar el producto de acuerdo al perfil de los clientes; al igual se realizará una evaluación de la satisfacción del cliente trimestralmente con el fin de mejorar el producto para así satisfacer lograr satisfacerlo. VER IMAGEN 2.1 – CÍRCULO VIRTUOSO DEL CRM¹⁹

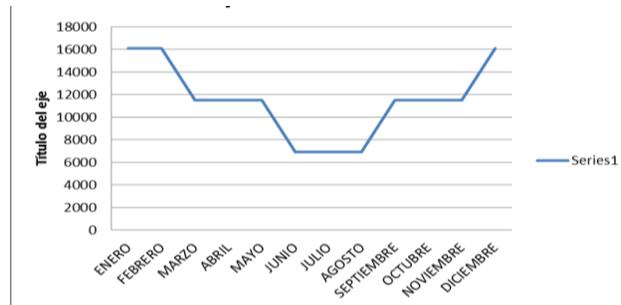
¹⁸ GRONROOS, indica que desde una perspectiva relacional “marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además se espera que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor agregado.

¹⁹ Renart Cava, CRM: Tres estrategias del éxito. Recuperado de [html:www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf)



PROYECCIONES DE VENTAS:

PROYECCIÓN DE VENTAS 2014



ILUSTRACION 1.4 ELABORACIÓN PROPIA

En el primer año, se prevé unas ventas totales por un valor de 138.060 dólares la mayor venta se concentrará en los meses de diciembre, enero y febrero en consecuencia a la estación que se maneja en esos meses que es invierno, así mismo el mes en que menos se venderá será junio, julio y agosto los meses más calurosos del año.



Con el fin de incrementar las ventas SANMIGUEL realizará un acompañamiento directo y constante con sus compradores, al mismo tiempo la participación en ferias y un estudio de mercado exhaustivo permitirá ser más optimistas en el segundo año generando un aumento en las ventas como se podrá observar en la ILUSTRACION 1.5



ILUSTRACION 1.5 ELABORACIÓN PROPIA

7.2 Estrategia de innovación de productos/servicios

Antes de especificar las estrategias de innovación empresarial es necesario, indicar el concepto del mismo, desde la percepción de Schumpeter²⁰, el cual indica *“Que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Este proceso lo denomino “destrucción creativa”. Debido a que las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas”*

²⁰ **JOSEPH ALOIS SCHUMPETER:** (Trest, Moravia, 1883-Salisbury, Connecticut, 1950). Economista y sociólogo austriaco, su obra es una de las más vastas que se han producido en el siglo XX, con gran influencia en el pensamiento económico y las ciencias sociales en su conjunto. Destacó la influencia de los empresarios, la creación del crédito y la técnica en el desarrollo económico, además de polemizar con el socialismo.

Uno de los conceptos introducidos por Schumpeter que más influencia ha tenido es el de innovación. Según él, existe un estado de no crecimiento, el «circuito» económico, y un estado de crecimiento, la «evolución». El paso del «circuito» a la «evolución» se efectúa por medio de las innovaciones, que constituyen el motor del crecimiento.



Siendo necesaria la implementación de diversas modificaciones que permitan la mejora continua del producto ofrecido por SANMIGUEL Supreme Colombian Coffe, entre estas ideas existen:

- **Innovación del producto:** diseñar un empaque que logre el impacto en el consumidor, debido a lo llamativo que es a su vista, causando la necesidad de adquirirlo y consumirlo.
- **Innovación de servicios:** en la mejora al sitio web de la empresa para ofrecer al cliente la posibilidad de adquirir el producto de manera online.
- **Innovación del producto:** a futuro emplear derivados del café para producir nuevos productos a sus clientes.

7.3 Estrategia organizacional:

CARGO	CALIDADES	FUNCIONES
<p style="text-align: center;"><u>Gerente General</u></p>	<p>Persona con amplio conocimiento del mercado cafetero a nivel nacional e internacional, con visión y con sentido de pertenencia por la compañía, debe ser uno de los propietarios de la compañía, abierta al cambio y propositiva en la constante innovación del portafolio de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La principal función del gerente general es direccionar y ejercer control sobre la compañía. - Explorar clientes potenciales a nivel nacional e internacional. - Crear estrategias de atracción de clientes y de la

		sostenibilidad en el tiempo de los mismos, esto con el fin de crear un vínculo fuerte con clientes y proveedores de la compañía brindándole estabilidad y seguridad a la empresa.
<u>Gerente Financiero</u>	Persona con amplio manejo de las finanzas experto en las finanzas internacionales y el comportamiento del mercado internacional (bolsa, seguros internacionales).	- Llevar las finanzas de la compañía, mantener un buen flujo de caja y brindarle solidez y liquides a la compañía para poder cumplir con sus funciones a corto y largo plazo.
<u>Gerente Logístico</u>	Persona con amplio conocimiento en la logística nacional e internacional.	- Realizar toda la integración logística del negocio con el fin de ser eficientes y no entorpecer nuestros procesos de comercialización y exportación del café que destino nacional o internacional.

Al igual es necesario determinar planes de mejoramiento en este campo, que deben estar direccionado a la capacitación de los gerentes, por otro lado la



bonificación por el cumplimiento de metas y también la posibilidad de desarrollo de actividades lúdicas, sin dejar de lado las rendiciones de cuenta.

7.4 Estrategia financiera:

El objetivo del presente capítulo es elaborar una descripción financiera del proyecto empresarial Sanmiguel Supreme Colombian Coffee con finalidad de ilustrar su viabilidad a partir de proyecciones, las cuales muestren a socios e inversionistas el panorama financiero que enfrentarán, para poder así conocer como deberán ser gestionados los recursos económicos con los cuales cuenta para poder lograr los objetivos corporativos que se han planteado a lo largo del proyecto.

La gráfica que se expone a continuación presenta el precio inicial de venta de los productos del portafolio que serán lanzados al mercado y el respectivo crecimiento porcentual anual, correspondiente al 3% anual, el cual se realiza para dar respuesta a los cambios macroeconómicos que se puedan presentar y para cumplir con los requerimientos internos de la empresa. El análisis se realizará teniendo en cuenta los cinco primeros periodos. VER ILUSTRACIÓN 1.6

PRODUCTOS	VR. INICIAL	INCREMENTO VR VENTA EN % PARA CADA AÑO			
NOMBRE	VENTA	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Media Libra	18.600	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Libra	31.620	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Kilo	55.800	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

ELABORACIÓN PROPIA

Esta información es importante por que es a partir de esta que se pueden llevar a cabo los calculos requeridos para conocer los ingresos que se generarán por la actividad de exportacion, utilizando de igual forma la información pertinente a las cantidades estimadas que se venderán mensualmente. Las graficas presentadas a



continuación muestran las cantidades que serán vendidas mes a mes para poder así las ventas esperadas al completar la ecuación $I=P*Q$.

También es necesario el despliegue de ciertas acciones que permiten el cumplimiento de la razón comercial de SANMIGUEL, dentro de las estrategias financieras esta la compra anticipada de insumos, al igual el reporte de resultados financieros y por último la retribución a caficultores por calidad.

Punto de equilibrio

Para presentar una conclusión sólida después de haber expuesto toda la información anterior, es acertado utilizar el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es una herramienta financiera que le brinda a la gerencia de la empresa la información necesaria para determinar cuando la empresa recupera la inversión realizada.

En la siguiente tabla se presentan los datos que permitirán obtener el punto de equilibrio para el proyecto que está siendo objeto de estudio.

VER ILUSTRACIÓN 1.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO 1 AÑO							
VENTAS TOTALES ANUAL	211.766.786					DIFERENCIA DE VENTAS	
	VENTAS	UNIDADES	Porcentaje	VENTAS PROYECTADAS		PUNTO DE EQUILIBRIO	
PRODUCTOS	ANUALES	ANUALES		PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES
Media Libra	46.701.705	2.511	22,05%	174.096.000	9.360	127.394.295	6.849
Libra	124.178.636	3.927	58,64%	462.916.800	14.640	338.738.164	10.713
Kilo	40.886.445	733	19,31%	152.417.700	2.732	111.531.255	1.999
TOTAL	211.766.786	7.171	100,00%	789.430.500	26.732	577.663.714	19.561

ELABORACIÓN PROPIA

La tabla anterior nos indica que Sanmiguel Supreme Colombian Coffee recuperará toda la inversión realizada en el momento que llegue a los 211.766.786 millones de pesos vendidos o alcanzar un total de 7.171 unidades vendidas, lo que implica que a la próxima unidad vendida, la compañía obtendrá ganancias.



VER ILUSTRACIÓN 1.8

SANMIGUEL																
VENTAS EN UNIDADES																
PRODUCTO	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO1			
Media Libra	1.092	1.092	780	780	780	468	468	468	780	780	780	1.092	9.360			
Libra	1.638	1.638	1.170	1.170	1.170	702	702	702	1.170	1.170	1.770	1.638	14.640			
Kilo	319	319	228	228	228	137	137	137	228	228	228	319	2.732			
AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Media Libra	1.680	1.680	1.200	1.200	1.200	720	720	720	1.200	1.200	1.200	1.680	14.400	15.840	17.741	20.402
Libra	2.520	2.520	1.800	1.800	1.800	1.080	1.080	1.080	1.800	1.800	1.800	2.520	21.600	23.760	26.611	30.603
Kilo	490	490	350	350	350	210	210	210	350	350	350	490	4.200	4.620	5.174	5.951

ELABORACIÓN PROPIA

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, la compañía espera generar un volumen considerable de unidades vendidas mensualmente, logrando al final del primer año un total de 26.732 unidades representadas por las tres presentaciones, en donde la presentación de 1 libra representa más del 50% del total de unidades vendidas con un total de 14.640 unidades. Esto se debe a que se espera que esta presentación sea la de mayor demanda y aceptación en el mercado debido al rendimiento que puede ofrecer en relación al precio y la cantidad en comparación a la presentación de media libra. Las cantidades restantes serán aportadas por la presentación de media libra con ventas de 9.360 unidades y 2.732 unidades por la de un kilo.

Es importante recalcar que para el segundo periodo se espera un aumento en ventas de 13.468 unidades, llegando a un total de 40,200 unidades para dicho periodo, siendo el de mayor crecimiento después de 2 años de presencia, ya que para el tercer periodo la meta será de 44.220 unidades, obteniendo un incremento con una curva de crecimiento de 4.020 unidades con respecto al periodo anterior. Finalmente se espera llegar a ventas en los periodos 4 y 5 de 49.526 unidades y 56.956 unidades respectivamente.



Este análisis nos permite proceder observar las ventas desde el punto de vista monetario. La siguiente grafica muestra las cifras en ventas en terminos monetarios para los siguientes cinco periodos. VER ILUSTRACIÓN 1.9

VENTAS EN PESOS														
AÑO 1	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO1	Participacion
Media Libra	20.311.200	20.311.200	14.508.000	14.508.000	14.508.000	8.704.800	8.704.800	8.704.800	14.508.000	14.508.000	14.508.000	20.311.200	174.096.000	22,05%
Libra	51.793.560	51.793.560	36.995.400	36.995.400	36.995.400	22.197.240	22.197.240	22.197.240	36.995.400	36.995.400	55.967.400	51.793.560	462.916.800	58,64%
Kilo	17.772.300	17.772.300	12.694.500	12.694.500	12.694.500	7.616.700	7.616.700	7.616.700	12.722.400	12.722.400	12.722.400	17.772.300	152.417.700	19,31%
Total mes	89.877.060	89.877.060	64.197.900	64.197.900	64.197.900	38.518.740	38.518.740	38.518.740	64.225.800	64.225.800	83.197.800	89.877.060	789.430.500	100,00%
AÑO 2	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO2	AÑO3
Media Libra	32.185.440	32.185.440	22.989.600	22.989.600	22.989.600	13.793.760	13.793.760	13.793.760	22.989.600	22.989.600	22.989.600	32.185.440	275.875.200	312.566.602
Libra	82.072.872	82.072.872	58.623.480	58.623.480	58.623.480	35.174.088	35.174.088	35.174.088	58.623.480	58.623.480	58.623.480	82.072.872	703.481.760	797.044.834
Kilo	28.162.260	28.162.260	20.115.900	20.115.900	20.115.900	12.069.540	12.069.540	12.069.540	20.115.900	20.115.900	20.115.900	28.162.260	241.390.800	273.495.776
Total mes	142.420.572	142.420.572	101.728.980	101.728.980	101.728.980	61.037.388	61.037.388	61.037.388	101.728.980	101.728.980	101.728.980	142.420.572	1.220.747.760	1.383.107.212
Participacion	11,67%	11,67%	8,33%	8,33%	8,33%	5,00%	5,00%	5,00%	8,33%	8,33%	8,33%	11,67%	100,00%	

ELABORACIÓN PROPIA

La meta de ventas de Sanmiguel Supreme Colombian Coffee para el primer periodo es de \$789.430.500, en donde existe una cuota de ventas diferente para cada mes. Los meses 1, 2 y 12 son los meses con la mayor cuota de ventas, correspondiente al 11.67% cada uno, lo que significa que se debe vender en cada uno de los tres meses un total de \$ 89.877.060.

Esta cuota de ventas mensual se establece de igual manera para el resto de los años, variando únicamente en la cuantía que debe ser recaudada. \$1.220.747.760 para el segundo periodo, \$ 1.383.107.212 para el tercero, \$ 1.595.525.245 para el cuarto y \$ 1.889.965.491. Esto ayuda en que la gerencia de la compañía pueda gestionar de manera más fácil y clara la fuerza de ventas, ya que está establecido, de acorde a un análisis previo los montos que deben ser recaudados mensualmente. Vale la pena mencionar que es la presentación de una libra la que genera la mayor parte de los ingresos de la compañía, con un 58.64% de la participación total del portafolio.

Proyección de estados financieros

Con la finalidad de realizar una gestión financiera y general del proyecto, la gerencia deberá realizar labores de planeación para analizar de manera anticipada los posibles escenarios que deberán enfrentar, es por esto que se ha realizado la proyección de algunos de estados financieros los cuales se presentan a continuación. ILUSTRACIÓN 2.0 – ELABORACIÓN PROPIA-

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	0	406.995.314	984.795.652	1.573.139.616	2.270.388.221	3.119.387.828
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	0	406.995.314	984.795.652	1.573.139.616	2.270.388.221	3.119.387.828
Activos fijos sin depreciación	12.050.000	12.050.000	10.845.000	9.640.000	8.435.000	7.230.000
Depreciación	0	1.205.000	1.205.000	1.205.000	1.205.000	1.205.000
Total activo fijo neto	12.050.000	10.845.000	9.640.000	8.435.000	7.230.000	6.025.000
Gastos preoperativos	30.000.000	20.000.000	10.000.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	42.050.000	437.840.314	1.004.435.652	1.581.574.616	2.277.618.221	3.125.412.828
PASIVO						
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Prestamos bancario	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	130.610.804	230.078.027	266.381.607	317.600.320	384.580.326
TOTAL PASIVO	0	130.610.804	230.078.027	266.381.607	317.600.320	384.580.326
PATRIMONIO						
Capital	42.050.000	42.050.000	42.050.000	42.050.000	42.050.000	42.050.000
Utilidades retenidas	0	0	265.179.510	732.307.625	1.273.143.009	1.917.967.901
Utilidades del ejercicio	0	265.179.510	467.128.115	540.835.384	644.824.892	780.814.601
TOTAL PATRIMONIO	42.050.000	307.229.510	774.357.625	1.315.193.009	1.960.017.901	2.740.832.502
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	42.050.000	437.840.314	1.004.435.652	1.581.574.616	2.277.618.221	3.125.412.828

SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	0	789.430.500	1.220.747.760	1.383.107.212	1.595.525.245	1.889.965.491
Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0
+ Compras	0	229.706.199	355.460.004	402.736.185	464.589.809	550.323.227
- Inventario Final	0	0	0	0	0	0
Menos Costo de Ventas		229.706.199	355.460.004	402.736.185	464.589.809	550.323.227
Utilidad Bruta	0	559.724.301	865.287.756	980.371.028	1.130.935.435	1.339.642.265
Costo de producción	0	1.774.500	1.827.735	1.882.567	1.939.044	1.997.215
Gasto de Administración	0	147.168.000	149.976.240	154.475.527	159.109.793	163.883.087
Depreciaciones	0	1.205.000	1.205.000	1.205.000	1.205.000	1.205.000
Total Gasto Operacional	0	150.147.500	153.008.975	157.563.094	162.253.837	167.085.302
Utilidad Operacional	0	409.576.801	712.278.781	822.807.933	968.681.598	1.172.556.962
Amortización diferidos	0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	0	0
Imprevistos	0	3.786.487	5.072.640	5.590.943	6.256.386	7.162.035
Utilidad antes de impuestos	0	395.790.314	697.206.141	807.216.991	962.425.212	1.165.394.927
Impuestos	0	130.610.804	230.078.027	266.381.607	317.600.320	384.580.326
UTILIDAD NETA D TAX	0	265.179.510	467.128.115	540.835.384	644.824.892	780.814.601
Margen Utilidad Bruta		70,90%	70,88%	70,88%	70,88%	70,88%
Margen Utilidad Operacional		51,88%	58,35%	59,49%	60,71%	62,04%

ILUSTRACIÓN 2.1 – ELABORACIÓN PROPIA



En términos generales la empresa se encontraría en un escenario favorable, la proyección de los estados financieros nos permite ver que se generarían ingresos por un valor de \$789.430.500 acompañados de una utilidad neta de \$265.179.510 y un margen de contribución bruta de 70.90% para el primer año. Estos resultados presentan un incremento considerable en cada periodo debido a que llega a obtener el doble en ventas después de 2 años más de operación, alcanzando ventas de \$1.595.525.245 en el cuarto periodo.

A partir de esta proyección se pueden construir estrategias y elementos de que logren encaminar a la empresa por este rumbo y se obtengan los objetivos esperados, por estos motivos se hace la recomendación de desarrollar proyecciones de tipo financiero para construir un futuro económico promisorio que cumpla con las expectativas de la gerencia.

Indicadores financieros

Los indicadores de gestión financieros miden el desempeño y la capacidad financiera de la compañía a través de la combinación de variables. Estas son las que se encuentran en los diferentes estados financieros. A continuación procederemos a presentar los indicadores financieros de la compañía Sanmiguel Supreme Colombian Coffee, en los cinco primeros periodos.

INDICADORES						
TIR	179,54%					
VAN	\$ 2.860.568.923					
PRI - en meses -	6,8					
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO	0,00%	29,83%	22,91%	16,84%	13,94%	12,30%
RENTABILIDAD OPERACIONAL		51,88%	58,35%	59,49%	60,71%	62,04%
RENTABILIDAD NETA		33,59%	38,27%	39,10%	40,41%	41,31%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		128,8%	90,0%	61,4%	49,1%	42,5%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO		90,40%	69,41%	51,04%	42,26%	37,29%
RAZON CORRIENTE		3,12	4,28	5,91	7,15	8,11
LIQUIDEZ		276.384.510	754.717.625	1.306.758.009	1.952.787.901	2.734.807.502
EBITDA	0	410.781.801	713.483.781	824.012.933	969.886.598	1.173.761.962
FLUJO DE CAJA DESCONTADO		363.388.673	785.073.064	1.119.729.705	1.442.872.759	1.770.024.427
CONCENTRACION A CORTO PLAZO		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ILUSTRACIÓN 2.2 – ELABORACIÓN PROPIA-



El valor actual neto (VAN), desde la perspectiva de las matemáticas nos indica la viabilidad de algún proyecto de inversión e incluso hacer una comparación entre varios proyectos de inversión para determinar cual ofrece mejores opciones. Esto se logra a través de los flujos futuros que se obtendrán en el proyecto. Debido a que el valor que nos arroja del proyecto empresarial Sanmiguel Supreme Colombian Coffee es positivo, los inversionistas tendrán flujos de caja netos por \$2.734.807.502, avalando así la inyección de capital por parte de los inversionistas.

Basándonos en este valor actual neto y en el BNA, encontramos que la tasa interna de retorno más alta que podrá tener el proyecto será de 179.54%, lo que nos indica que al tener una tasa menor a esta, el proyecto será cada vez más rentable, ya que el BNA será cada vez mayor que la inversión; podemos concluir que este proyecto cuenta con un límite alto para llegar a ser rentable.

Los indicadores de rentabilidad operacional de compañía Sanmiguel Supreme Colombian Coffee son positivos y presentan un incremento constante a través del tiempo. Esto se debe a que por medio de la rentabilidad operacional podemos medir la relación que existe entre la utilidad operacional con respecto a los ingresos brutos generados por cada periodo. Observamos claramente que la participación de la rentabilidad operacional con respecto a las ventas netas, representan la mayor parte, lo que muestra que el costo de ventas y los gastos operacionales cuentan con una menor participación dentro de este rubro.

La rentabilidad neta muestra que se espera obtener durante los diferentes periodos con respecto a las ventas netas, una ganancia del 33.59% en el periodo 1, 38.27% en el periodo 2, 39.10% para el periodo 3, 40.41% en el periodo 4 y una



ganancia del 41.31% para el periodo 5; siendo indicadores satisfacen las necesidades y expectativas de los socios.

En cuanto al ROE o rendimiento del patrimonio, los resultados anteriores significan que las utilidades netas correspondieron al 128.8% en el periodo 1, al 90.0% en el periodo 2, 61.4% en el periodo 3, 49.1% para el periodo 4 y del 42.5% para el periodo 5. Esto quiere decir que los socios obtendrán un rendimiento sobre su inversión por dichos porcentajes respectivamente.

Es importante resaltar que conforme pasan los periodos la variación porcentual del ROE entre ellos es cada vez menor, ya que entre el periodo 1 y periodo 2 es cercana a 40 puntos porcentuales, mientras que entre los 2 últimos periodos la variación es del 6.6%.

El ROA o Rendimiento sobre los Activos muestra que la utilidad neta, respecto al activo total de la compañía, correspondió al 90.40% en el primer periodo, 69.41% en el periodo 2, 51.04% para el tercer periodo, 42.26% para el cuarto y 37.29% para el último año. Esto quiere decir que por cada peso invertido en activos, se generarán 90.4 centavos de utilidad neta en el primer periodo, 69.41 centavos por cada peso en el segundo, 51.04 centavos por cada peso en el tercer periodo, 42.26 centavos por cada peso en el cuarto periodo y 37.29 centavos por cada peso en el quinto periodo.

El EBITDA por sus siglas en inglés earnings before interés, taxes, depreciation and amortization los cuales representan las ganancias totales de una compañía o proyecto descontándole los interés, impuestos, la depreciación y la amortización, ya que estos no llegan a afectar el flujo de efectivo, mostrándonos un resultado más "limpio" después de la gestión de cada periodo. En el caso del proyecto que

está siendo objeto de nuestro estudio este indicador muestra que el desempeño operativo de la empresa es destacado.

Con el fin de alcanzar las metas proyectadas SANMIGUEL Supreme Colombian Coffee implementara enfocadas en primero la compra anticipada de los insumos (café) con el fin minimizar los efectos en las fluctuaciones de precios del mismo asegurando una mejor planificación de sus costos, se realizara un reporte trimestral de los estados financieros de la compañía para evaluar el rendimiento y rediseñar si es necesario el modus operandi para alcanzar las metas y proyecciones esperadas y con el fin de asegurar la calidad y por ende la satisfacción de los clientes junto con las ventas e ingresos de la empresa se le retribuirá económicamente a los caficultores que ofrezcan los mejores cafés a cadefihuila y finalmente a SANMIGUEL.

DIAGRAMA DE GANTT - ILUSTRACIÓN 2.3 – ELABORACIÓN PR

	Actividades	T I E M P O												RECURSOS	FECHA DE SEGUIMIENTO	
		ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14			Humanos
ESTRATEGIA DE MERCADO Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES	Marketing Relacional	█	█		█			█			█	█			Gerente general	SEMANAL
	Recoleccion de datos de preferencias para perfilar los clientes		█	█		█			█			█			Gerente general	SEMANAL
Estrategia de innovación de productos/servicios.	Rediseño de empaque	█	█	█											Tercerizacion	SEMANAL
	Creacion y reinvenion de productos derivados del café								█	█	█	█	█	█	Tercerizacion	
	Rediseño y actualización de pagina web	█					█	█	█			█		█	Tercerizacion	SEMANAL
Estrategia financiera:	Compra anticipada de insumos	█	█		█	█		█			█	█			Gerente financiero	SEMANAL
	Reporte de resultados financieros		█			█						█		█	Gerente financiero	SEMANAL
	retribucion a caficultores por calidad		█		█		█			█			█	█	G, General y financiero	SEMANAL
Estrategia organizacional	Capacitacion de gerencias	█	█					█	█						Tercerizacion	SEMESTRAL
	Bonificacion por superacion de metas						█							█	Empleados	SEMANAL
	actividades ludicas de integracion y rendicion de cuentas			█				█			█			█	Gerencia	TRIMESTRAL



8. BIBLIOGRAFÍA

- ASOEXPORT. Recuperado de: http://www.asoexport.org/proceso_cultivo_cafe.html
- CADEFIHUILA. Recuperado de: <http://www.cadefihuila.com.co/>
- COMPETENCIA TAZA A LA EXCELENCIA. Recuperado de: http://www.federaciondecafeteros.org/caficultores/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/1436_taza_de_la_excelencia/
- CONCURSO NACIONAL DE CAFES RAINFOREST ALLIANCE. Recuperado de: <http://www.natura.org.co/generales/iii-concurso-nacional-de-cafes-rainforest-alliance.html>
- CRM: Tres estrategias del éxito. Lluís G. Renart Cava. Recuperado de: http://www.iese.edu/en/files/6_13439.pdf
- DEFINICIÓN DE JOINT VENTURE. Recuperado de: <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-joint-venture>
- EL ABC de las Sociedades por Acción Simplificada. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=637&conID=4168>
- EXPOESPECIALES. Recuperado de: <http://www.feriaexpospeciales.com/>
- EXPRESIONES CULTURALES, Organización de las Naciones Unidas para la educación, ciencia y cultura. Recuperado de:



<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/implementar/competitividad-e-innovacion/>

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Recuperado de: <http://www.cafedecolombia.com/familia>

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CACAOTEROS DE COLOMBIA. RECUPERADO DE <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/1nov-novedades/2nov-noticias/1512-2013-07-29-nota3>

- GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. Alexander Osterwalder. Recuperado de: <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/15109290/GENERACION-DE-MODELOS-DE-NEGOCIO---Alexander-Osterwalder-PDF.html>

- INCENTIVAR LA INOVACIÓN AGRÍCOLA, Banco de la República, Edición 2008. Recuperado de http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL.

- MANUAL DE OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. European Commission. Recuperado de: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf

- POST-COSECHA. Café de Colombia. Recuperado de: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/post-cosecha/

9. ANEXOS

- Videos de las entrevistas realizadas a:

1. Nombre: Carlos Rodríguez

2. Nombre: Sandra Hoyos

3. Nombre: Nubia Lorena Narváez Perdomo

4. Nombre: Luca Torello

VISITAR CANAL YOU TUBE: <http://www.youtube.com/user/MrLEONSAN>