INCLUSIÓN DE UN NUEVO COMPETIDOR DE CAFÉ PREMIUM EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA

Fredy Barrera Narváez*
fbarrera@eafit.edu.co

Víctor Alfonso Astudillo Berrio**
vastudillo@eafit.edu.co

Alfredo Trespalacios Carrasquilla***
alfredo.trespalacios@gmail.com

Resumen

La economía colombiana está conformada por un gran número de PYMES que consolidan el mercado, las cuales realizan un aporte importante al crecimiento económico del país y son una fuente de desarrollo para los microempresarios en Colombia. En esta investigación se analizarán elementos relacionados con la puesta en operación de una nueva marca de café premium en el Valle del Cauca y su rendimiento financiero. Para lograr este objetivo se estudiaron las estrategias de Juan Valdez, quien es el mayor competidor en los supermercados de cadena del municipio de Santiago de Cali - Valle del Cauca. También se evaluó la viabilidad de poner en el mercado un nuevo oferente con precios más bajos, manteniendo la estabilidad del mercado y permitiéndole al cliente tener un mayor abanico de posibilidades al momento de escoger la mejor opción. Finalmente, para tomar la mejor decisión se tuvo en cuenta el estudio de diferentes tipos de cafés y una encuesta aplicada a un grupo importante de personas, cuyos resultados se validaron estadísticamente. De igual forma, se realizó una evaluación financiera del proyecto, permitiendo sacar las conclusiones adecuadas.

Palabras clave: economía del sector, comercialización de café premium, evaluación de la competencia, posicionamiento de la marca.

Abstract

The Colombian economy is made up of a large number of PYMES, that consolidate the market, which make a significant contribution to the economic growth of the country, and are an important source of development for microentrepreneurs in Colombia; This research will analyze elements related to the implementation of a new brand of premium coffee in Valle del Cauca and its financial performance, to achieve this goal the strategies of Juan Valdez, who is the largest competitor in supermarkets Of chain of the municipality of Santiago de Cali - Valle del

---

* Profesional en Contaduría Pública, Especialista en Finanzas. Actualmente trabaja como coordinador de ventas para el grupo Nutresa, de la marca Alimentos Cárnicos S.A.S.
** Profesional en Contaduría Pública, Especialista en Finanzas. Actualmente trabaja como analista contable para la Fiduciaria Corficolombiana.
*** Consultor en temas de Energía, Modelación Financiera y Riesgos. Magíster en Finanzas e Ingeniero Electricista, docente universitario de la Universidad EAFIT y el Instituto Tecnológico Metropolitano.

Cauca. The feasibility of placing a new offeror with lower and competitive prices was also evaluated, taking into account the stability of the market, allowing the client to have a greater range of possibilities when choosing the best option. To ensure the quality of the product, the production of the Coffee will be monitored. Finally to make the best decision was taken into account the study of different types of coffee and a survey applied to a large group of people, whose results were validated statistically. Likewise, a financial evaluation of the project was carried out, allowing the appropriate conclusions to be drawn.

Key words: economy of the sector, marketing of premium coffee, evaluation of the competition, positioning of the brand.

Introducción

El café colombiano ha sido uno de los productos más representativos del país; su explotación ha sido sustento de familias campesinas desde la década del cincuenta y ha padecido una crisis de precios por la sobreoferta mundial (Harvard Business School, 2002). La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) comenzó a promover la marca Juan Valdez en los años sesenta como mecanismo de adaptación a las nuevas condiciones del mercado y a la generación de valor a través de las habilidades de los campesinos, esta marca se consolidó como símbolo de un café que representa a las familias colombianas y a la calidad de los granos cultivados en las zonas montañosas de Colombia (Federación Nacional de Cafeteros, 2006). A través de la marca Juan Valdez el negocio de café gourmet ha logrado mejorar su participación en el mercado, a través de la marca de Starbucks y de otros almacenes especializados en la preparación de cafés; también se ha encargado de crear un ambiente propicio para su consumo atrayendo una nueva generación de jóvenes consumidores, cumpliendo con su propuesta de valor.

A inicios de la década del noventa el gobierno colombiano y el sector privado contrataron a Michel Porter con la finalidad de definir y lograr ventajas competitivas a través del “diamante de la competitividad”. El estudio arrojó uno de los diez imperativos estratégicos: vender o

promocionar a Colombia (Echeverri, Rosker y Restrepo, 2010) induciendo a la venta del café como mayor privilegio para los consumidores. El café es uno de los productos que más ha contribuido al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de nuestro país, a la financiación de la balanza de pagos, al empleo y la estabilidad monetaria y cambiaria (Cano, Vallejo, Caicedo, Amador y Tique, 2012).

La primera década del siglo XXI ha representado un gran reto para los países productores de café, la crisis de 2002 en la que se alcanzaron los precios, en términos reales, más bajos de la historia, reconfiguró la industria cafetera de buena parte de los países productores, en particular de aquellos más dependientes del café como fuente de divisas. Los grandes volúmenes de producción de Brasil y Vietnam, sumados a la acumulación de inventarios que empezaron a ser manejados por los países consumidores, generaron un superávit en el mercado del café que afectó negativamente el panorama de precios. Estas circunstancias, sumadas a un exiguo crecimiento de la demanda en los países consumidores, llevaron a que las cotizaciones de café en la Bolsa de Nueva York alcanzaran niveles cercanos a los 40 US¢/lb en febrero de 2002, que anteriormente se situaba por encima de los 60 US¢/lb (Federación Nacional de Cafeteros, 2006).

Actualmente, las ventas de café para el mercado doméstico colombiano se estiman en $3,5 billones anuales. El Grupo Éxito, por su parte señala, que la cadena productiva genera en las zonas urbanas cerca de nueve mil empleos, involucrados en la transformación, empaque y distribución de cerca de 250 referencias de producto terminado. La incidencia entre consumidores mayores de 18 años es el 82%, y está presente en 9 de cada 10 establecimientos entre autoservicios y tiendas tradicionales que suman más 300.000 puntos en los cuales el café

representa uno de los 25 productos más vendidos (“Dinámica del consumo interno de café en Colombia”, 2014). En tanto, fuera del hogar el café preparado se vende en miles de cafeterías, panaderías, barras y tiendas especializadas con rentabilidades brutas que pueden llegar al 300%, elevando los ingresos del pequeño comerciante.

Entre el 2012 y el 2016 el consumo total ha fluctuado entre 1,2 y 1,5 millones de sacos, lo cual equivale entre el 10% y el 13% de la cosecha cafetera anual. Un volumen que, si bien representa un incremento frente a cifras del 2008 de 1,2 millones de sacos, es sensiblemente menor a los volúmenes cuantificados como consumo interno en las dos décadas finales del siglo XX donde se situaba a 1,6 millones de sacos (“Dinámica del consumo interno de café en Colombia”, 2014).

La cadena productiva de café es un proceso extenso; en Colombia se está entrando recientemente en la etapa de transformación para darle un valor agregado al café. Esto se debe principalmente a la ausencia de una política de Estado que estimule la industria cafetera hacia la producción de productos derivados del café, que se refleja en las exportaciones de café verde que están por el 96% del total de las exportaciones del café, es decir, tan solo un 4% ha sido transformado y en su mayoría para el consumo local (Bedoya y Escobar, 2014).

Dado que el café es un producto insignia en Colombia debido a su alto índice de colocación a nivel mundial y siendo el segundo producto más consumido después del petróleo, se observó la oportunidad de comercializar café premium, teniendo como principal proveedor la Hacienda Versalles del Valle del Cauca, aprovechando que es una empresa familiar, lo que permite fortalecer los costos del negocio; adicionalmente, estos cultivos cuentan con las cualidades para producir un café terminado que se distingue por su suavidad y calidad, atributos que permiten tener un precio diferencial frente a la competencia y ofrecer a los clientes un producto con

características de alta calidad para aprovechar el mercado de cafés especiales en Colombia que ha venido fortaleciéndose con una participación en el mercado nacional del 5% aproximadamente.

A raíz de la necesidad de la creación de una empresa se ve la oportunidad de generar un producto competitivo que permita incursionar en el mercado como un modelo de negocio estratégico de imitación a través de la competencia en el mercado de café especial premium, mediante una estrategia en precios, aprovechando el conocimiento y la aplicabilidad para establecer la distribución de un producto, en condiciones naturales, seleccionando los mejores granos, para una producción de excelente calidad que logre satisfacer las necesidades del consumidor.

Estudios

Estudio de mercado

Para determinar la metodología a estudiar se propone realizar una investigación cuantitativa a través de encuestas, por medio de un cuestionario estructurado aplicado a una muestra representativa del universo, donde es preciso comprender al consumidor para que el producto ofrecido se ajuste a las necesidades y facilite la venta. Para ello es necesario conocer al cliente o consumidor al cual se dirige la oferta.

Se determina la población, ya que esta estipula el grupo objetivo, conociendo el nivel socioeconómico, el patrón de consumo, los lugares de compra, la clase de café comprado y la cantidad consumida.

Se realizó un muestreo no probabilístico, de criterio, con estratificación en la primera etapa (tres estratos). Un estudio de mercado siempre está enfocado hacia la investigación de ciertas características del consumidor de café. Antes de iniciar la investigación se hizo una

estratificación; lo anterior tiene valor inclusive si se investigan características que pueda tener toda la población. Para este fin se ubicaron tres sectores de la ciudad que conciernen al interés de los autores para el ingreso de un nuevo competidor de café premium en la ciudad de Cali. Estos son el Edificio Corficolombiana, los centros comerciales Chipichape, Unicentro Cali y el Barrio Nueva Base.

Se ha planificado la puesta en marcha de un nuevo competidor de café premium, la presentación del producto es de 250 y 500 gramos que llevan la marca Café Hacienda Versalles.

La encuesta se aplicó utilizando un nivel de confianza del 95% y un error del 5% para una población de 278 personas en la ciudad de Cali para ello se utilizó la siguiente formula.

Fórmula 1.

$$\mathrm{n} = \frac{(z)^2(\mathrm{p})(\mathrm{q})}{e^2}$$

Determinación del tamaño de la muestra

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Formula de cálculo

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

Donde:

Z=	Nivel de confianza (tabla de valores Z)
p=	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q=	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
	Nota: Cuando no hay indicación de la población que poseo o no el atributo , se asume 50% para p y 50% para q.
N=	Tamaño del universo (se conoce puesto que es finito)
e=	Error de estimación maximo aceptado
n=	Tamaño de la muestra

z	1,96
p	50%
q	50%
N	1.000
e	5%

n

277,740825

Valores de confianza de la tabla Z

95%	1,96
94%	1,89
93%	1,81
92%	1,76
91%	1,7
90%	1,65

Según el DANE, la población estimada de Cali es de **2.420.144**

Figura 1. Determinación tamaño muestral

Fuente: elaboración propia.

Las preguntas y respuestas de las encuestas realizadas se resumen a continuación; es importante aclarar que este estudio corresponde a una investigación de mercado.

Tabla 1. Tabulación

Número	Pregunta	Respuesta	Código	Frecuencia
1	1. ¿USTED CONSUME CAFÉ?	Sí	1	246
		No	2	32
2	2. ¿CUÁNTOS CAFÉS CONSUME AL DÍA ?	Solo Uno	1	91
		Entre dos y tres tazas	2	124
		Más de tres tazas	3	31
3	3. EL CAFÉ QUE USTED CONSUME NORMALMENTE	Lo Prepara en su casa	1	176
		Lo Compra	2	37
		Otro	3	33
4	4. ¿QUÉ TIPO DE CAFÉ CONSUME?	Molido	1	192
		Instantáneo	2	52
		Cápsula	3	2
5	5. ¿CÚAL ES EL LUGAR HABITUAL DONDE SUELE REALIZAR LA COMPRA DE SU CAFÉ ?	Supermercados, Grandes Cadenas	1	169
		Tiendas	2	67
		A domicilio	3	8
		Internet	4	2
6	6. ¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA EL CAFÉ PARA SU HOGAR?	Cada ocho días	1	35
		Cada Quince días	2	139
		Cada Mes	3	62
		Otro	4	10
7	7. ¿QUÉ CANTIDAD DE CAFÉ COMPRA USTED PERIÓDICAMENTE?	Entre 1/4 Y 1/2 Libra	1	71
		Entre 1 y 2 Libras	2	154
		Otro	3	21
8	8. MENCIONE DOS RAZONES POR LAS CUALES USTED COMPRA CAFÉ	Nos encanta su sabor	1	145
		Es económico	2	42
		Me lo recomendaron	3	21
		Nos gusta el empaque	4	16
		Me siento satisfecho (a)	5	20
		Otro	6	2
9	9. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR 450 GRAMOS DE CAFÉ HACIENDA VERSALLES?	Menos de $12.000	1	143
		Entre $12.001 y $ 14.000	2	65
		Entre $ 14.001 y $ 16.000	3	25
		Entre $ 16.001 y $ 18.000	4	11
		Mas de $ 18.000	5	2
10	10. ¿CÓMO LE PARECIO EL PRODUCTO? ESTARÍA DISPUESTO A CONSUMIRLO?	Probablemente SI lo compraria	1	164
		Definitivamente SI lo compraria	2	52
		Probablemente NO lo compraria	3	8
		Definitivamente NO lo compraria	4	0
		No sabe/ No responde	5	22

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

Tabla 2. ¿Usted consume café?

1. ¿USTED CONSUME CAFÉ?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	246	88,49%
NO	32	11,51%
TOTAL	278	100,00%

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

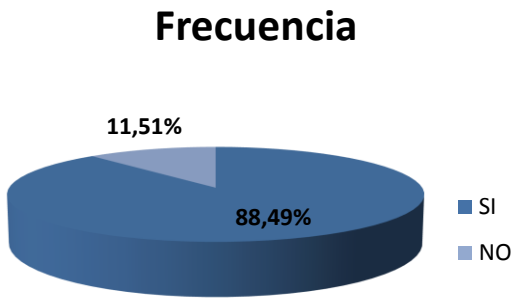

Figura 2. Frecuencia

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

Tabla 3. ¿Cuántos cafés consume al día?

2. ¿CUÁNTOS CAFÉS CONSUME AL DÍA ?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Solo Uno	91	36,99%
Entre dos y tres tazas	124	50,41%
Más de tres tazas	31	12,60%
TOTAL	246	100,00%

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

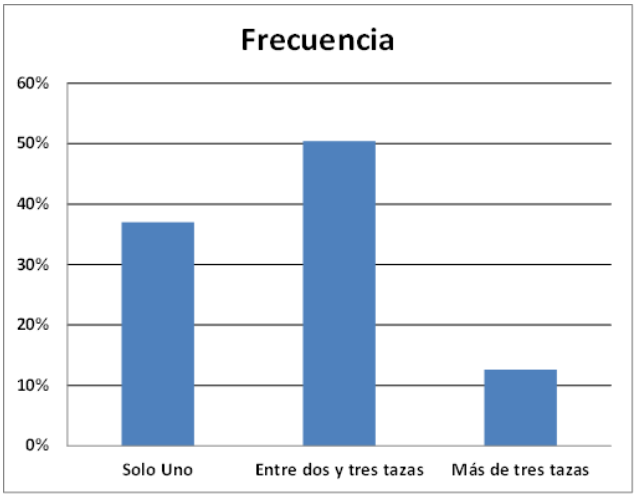

Figura 3. Frecuencia

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

Tabla 4. ¿Cuál es el lugar habitual donde suele realizar la compra de su café?

5. ¿CÚAL ES EL LUGAR HABITUAL DONDE SUELE REALIZAR LA COMPRA DE SU CAFÉ ?		
Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Supermercados, GrandesCadenas	169	68,70%
Tiendas	67	27,24%
A domicilio	8	3,25%
Internet	2	0,81%
TOTAL	**246**	**100%**

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

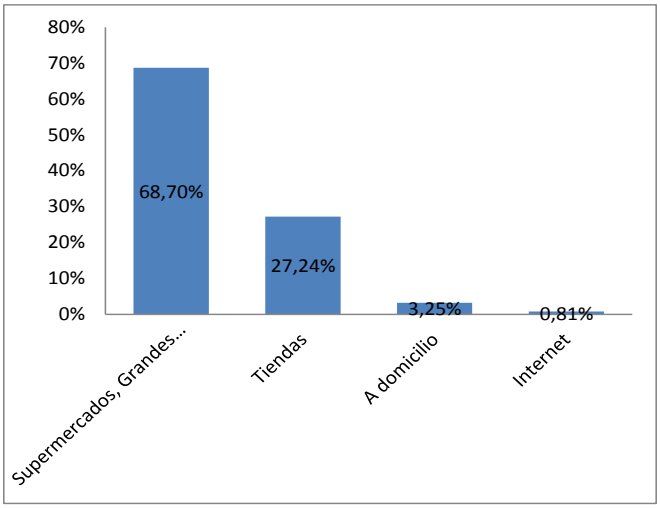

Figura 4. Frecuencia

Fuente: elaboración propia con base en la tabulación de las encuestas.

Demanda potencial

La población en Santiago de Cali, según proyección estadística del DANE, tiene una población 2.420.114 de personas, de los cuales los estratos 3 y 4, comprenden la siguiente población y corresponde al 20% 484.023, hogares en la ciudad.

Conclusiones generales

La compra de café en la canasta familiar es lo suficientemente importante como para permitir el ingreso de un nuevo competidor en la ciudad de Cali; el 85% del público encuestado en la pregunta 1 respondió que consume café, ellos conformarían la demanda potencial; según los resultados arrojados en la pregunta 8 la mayoría de los encuestados eligen el café por su sabor y el precio, por lo que estos serían los aspectos principales a tener en cuenta y que brindan factibilidad al propósito de lanzar un nuevo producto al mercado; en la pregunta 5 se observa que el lugar preferido por los encuestados para realizar la compra del producto son los supermercados y las grandes cadenas, con un porcentaje del 69%, lo que facilita el ingreso del producto, claro que también hay que resaltar que el 27% de los encuestados adquiere el producto

en las tiendas de barrio, esta información se tomará en cuenta al momento de ingresar a este nicho. Del público encuestado el 88% manifestó su intención de probar un nuevo tipo de café, alcanzando un nivel alto de aceptación entre los consumidores, como lo muestra la pregunta 10, lo que es un indicio más sobre la factibilidad de lanzar una nueva marca al mercado. De acuerdo con la pregunta 2 se percibe que entre las personas el consumo de café diario es entre dos y tres tazas, 50%, lo que permitiría acceder a este nicho como un nuevo oferente, además se tendría una muy buena rotación del inventario, como lo muestra la pregunta 6; el 71% de los encuestados compra el producto entre 8 y 15 días, un mayor porcentaje de los encuestados estaría dispuesto a pagar $12.000 pesos por 450 gramos de café; aunque los porcentajes que afirman pagar entre $12.000 y $16.000 se encuentran cercanos esto da entender que el precio que se suele pagar por café gourmet es variado. Esta información se debe tener en cuenta al momento de determinar el precio.

Tabla 5. Conclusiones del estudio de mercado

CLIENTES		278	
Consume café - Sí	88%	Qué tipo de café consume - Premium	39%
Habitualmente dónde compra su café - supermercados	69%	Cuánto está dispuesto a pagar por 450 gramos de Café Versalles - $12.000	58%
Qué cantidad compra periódicamente - entre 1 y 2 libras	63%	Estaría dispuesto a consumir Café Versalles - Sí	88%

Fuente: elaboración propia.

Si se considera la demanda que tiene el café, además del interés de las personas encuestadas, el esquema de negocios propuesto tiene suficiente potencial para ser viable comercialmente.

Competidor directo

En la investigación se concluyó que la empresa con mayor participación del mercado de café tradicional es Torrecafé Águila Roja & Cía. Se observan los márgenes del crecimiento de la compañía en el año 2015, con ventas de $161,0 Mil Millones, con EBITDA del 18,1%, considerando una disminución del 1,7% del EBITDA alcanzado en el año 2014, que era de 19,8%.

La competencia del mercado, según el último informe Nielsen, Juan Valdez Café es líder en la categoría premium y es el principal impulsor de su crecimiento. Esta categoría tiene una participación de mercado del 5% sobre el total de ventas de café en Colombia. Según Home Scan 2012, los colombianos están consumiendo más café premium que en años anteriores, siendo esta marca la de mayor participación del mercado de retail con un 73% y en grandes superficies como, Grupo Éxito, Cencosud, la 14 y Colsubsidio. En los años 2008 hasta 2012 ha tenido un fuerte incremento en el EBITDA, considerando un aumento del 32% frente al resultado alcanzado en el 2011. En las grandes superficies arrojó un resultado, en el 2012, de crecimiento en ventas del 26% y 77% en EBITDA.

La idea de comercializar café premium nació en una finca familiar, después de muchos años de estudio y dedicación por cultivar los mejores granos, es un orgullo satisfacer el paladar de muchas personas que logran degustar el delicioso café Premium Hacienda Versalles.

Es un café suave cultivado con dedicación, escogiendo el mejor grano para entregarle al consumidor un producto con el aroma, el sabor y la mejor calidad de un excelente café gourmet. Esto significa que es un café limpio, aromático, con altas notas dulces en su sabor. La

producción asciende a los 20.000 kilos por año. Actualmente la producción tiene como finalidad comercializar un café tipo exportación en la ciudad de Cali.

Café Hacienda Versalles produce y comercializa café en grano y molido listo para el consumo de alta calidad. La variedad de café es Castillo. Se cuenta con una experiencia de más de cuarenta años en los cultivos.

Estructura de las empresas en el mercado de café premium

Desempeño de margen EBITDA y Utilidad Neta de la Compañía Juan Valdez

La figura refleja el comportamiento de la utilidad operativa de la compañía entre el periodo de 2007 al 2015.

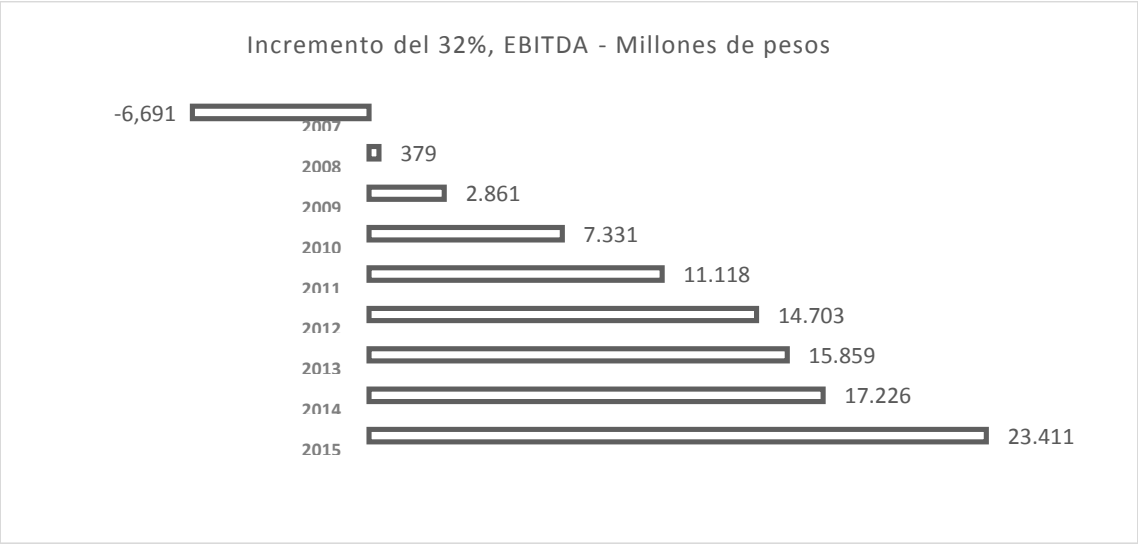

Figura 5. Incremento del Ebitda

Fuente: elaboración propia con base en los valores del informe de gestión Juan Valdez. (Juan Valdez, 2015)

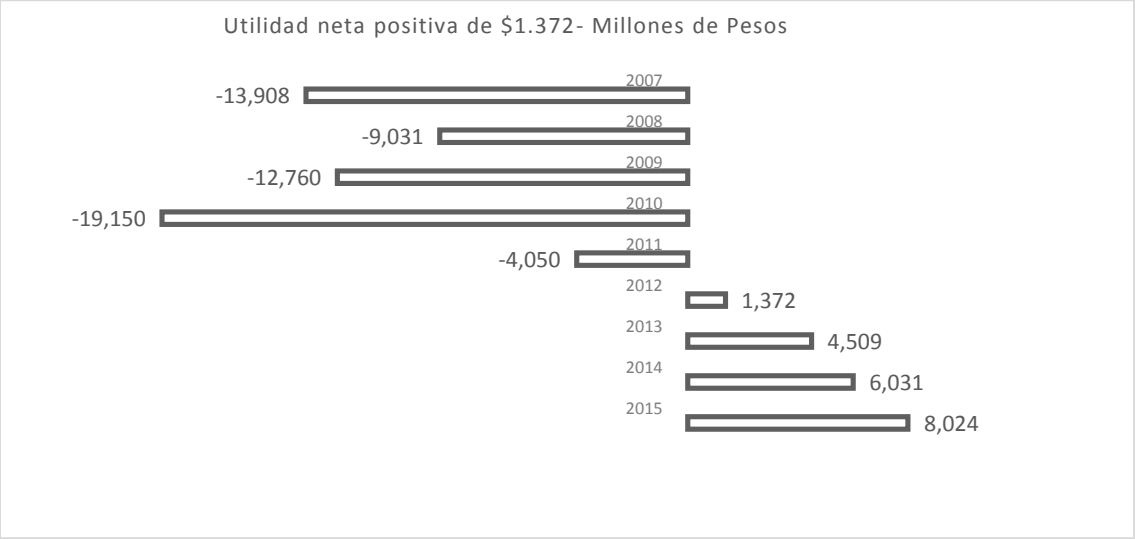

Figura 6. Utilidad Neta

Fuente: elaboración propia con base en valores Informe de gestión Juan Valdez. (Juan Valdez, 2015)

Tabla 6. Ingresos por canal

Ingresos por canal - Millones de Pesos									
Mercado/ Año	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tiendas Colombia	41.465	59.540	65.376	70.819	81.335	90.441	105.285	120.936	147.126
Grandes Superficies	5.827	10.054	10.540	12.059	16.986	18.747	13.895	16.353	22.763
Institucional	1.372	1.584	1.399	1.325	3.557	6.172	7.179	6.907	9.079
Internacional	1.022	2.796	1.124	1.795	2.223	4.207	15.758	23.101	32.452
Total	**49.686**	**73.974**	**78.439**	**85.998**	**104.101**	**119.567**	**142.117**	**167.297**	**211.420**

Fuente: elaboración propia con base en valores Informe de gestión Juan Valdez. (Juan Valdez, 2015).

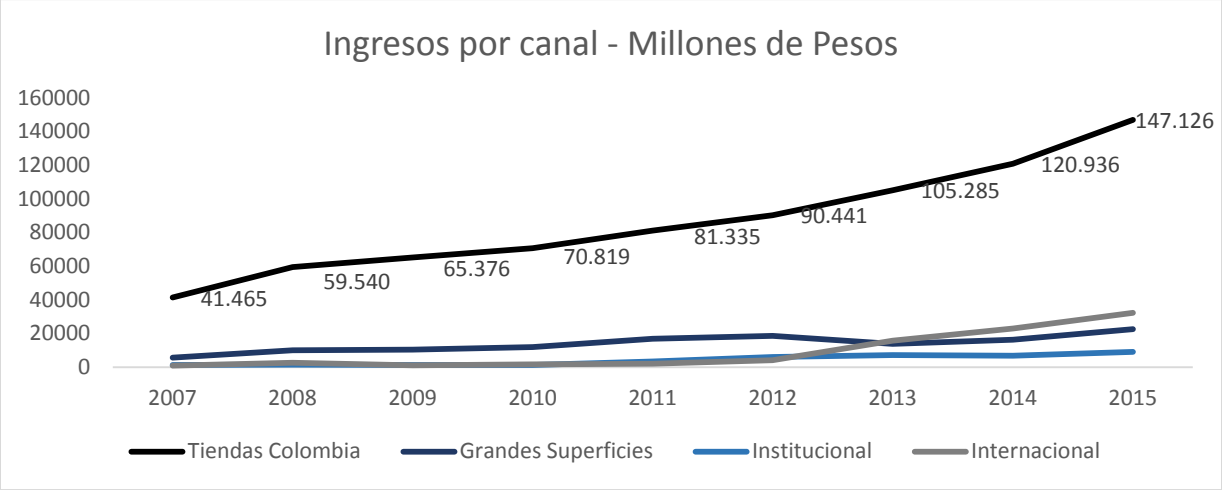

Figura 7. Ingresos por canal

Fuente: elaboración propia con base en valores Informe de gestión Juan Valdez. (Juan Valdez, 2015)

El crecimiento en el año 2015, en el canal de grandes superficies, representa una variación importante comparado con el año 2014, con un resultado del 39,2%.

Estructura de las empresas en el mercado de café tradicional (Torrecafé Aguila Roja)

La figura refleja el comportamiento de la utilidad operativa de la compañía entre el periodo de 2005 al 2015.

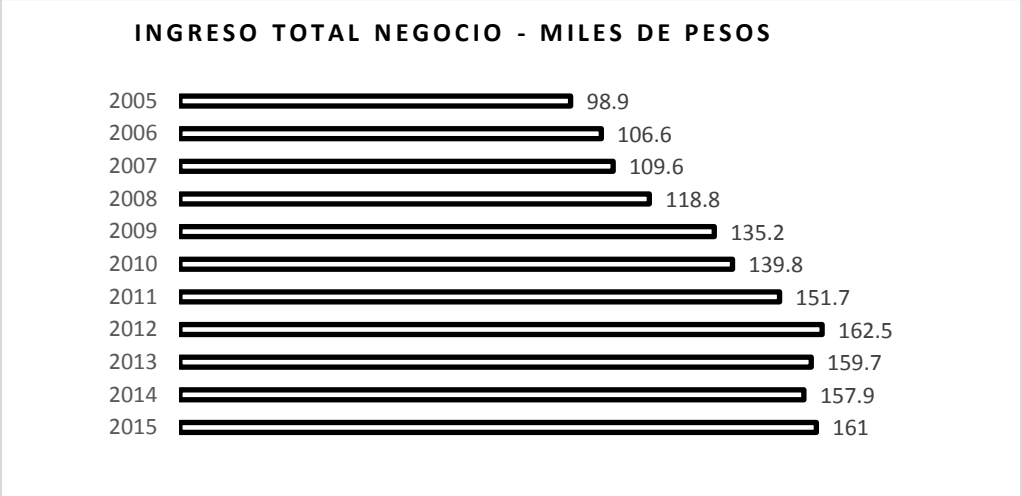

Figura 8. Ingreso total

Fuente: elaboración propia con base en Torre Café Águila Roja & Cía. (2016).

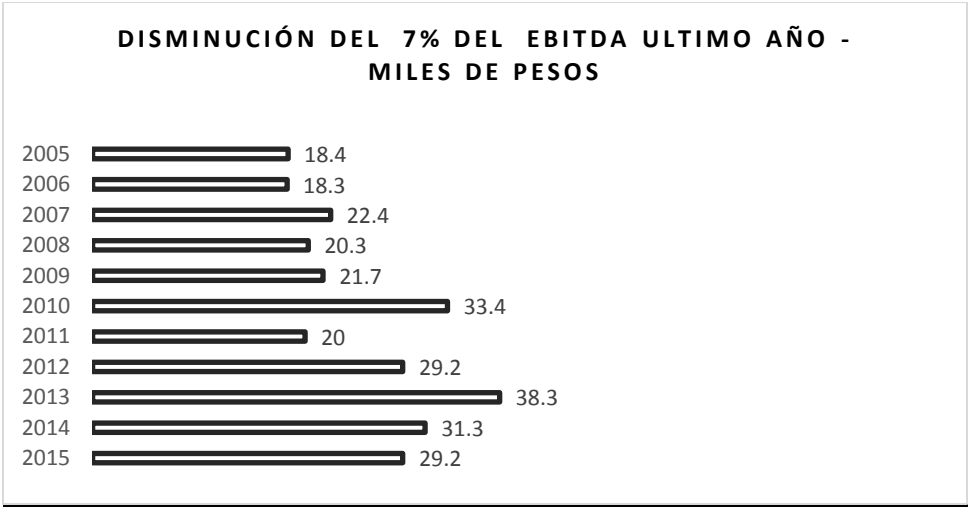

Figura 9. Disminución del Ebitda

Fuente: elaboración propia con base en Torre Café Águila Roja & Cía. (2016).

La aceleración y los cambios constantes en la economía permiten que cada día los clientes busquen diversas oportunidades en el mercado a través de la innovación o imitación de productos, por esta razón las marcas son más fuertes al tratar de tomar una participación mayor en el mercado. La tecnología aplicada a los nuevos productos y la inversión en investigación y desarrollo permite crear una incertidumbre en el mercado para las compañías, dado que todos los

nuevos productos no tienen éxito en el mercado. Innovar se puede centrar en la generación de ideas, en la mejora de productos, de procesos o servicios (Jiménez y Sanz, 2002).

Sin embargo, la literatura distingue la innovación como pionera en el mercado o primeras entrantes, y la estrategia de imitación como seguidores o últimos entrantes en el mercado (Jiménez y Sanz, 2002). Como se menciona anteriormente, las empresas innovadoras son las que lanzan el producto por primera vez, mientras que las empresas imitadoras tratan de lanzar un producto parecido.

Las empresas que utilizan estrategias de imitación tienen una ventaja frente a las innovadoras, dado que existe la posibilidad de ahorrar costos aprovechando el conocimiento y la prueba de ensayo o error en el mercado desarrollado por las pioneras, teniendo en cuenta que se puede calcular cuál es la acogida de los productos nuevos por los clientes (Jiménez y Sanz, 2002).

En la investigación se pueden encontrar ejemplos de las compañías innovadoras que han logrado el éxito frente a sus seguidoras, como Pilkington con el cristal flotante, o Dupont con el teflón. Además, existen empresas seguidoras que consiguieron mejores resultados que las innovadoras, como IBM con el PC o Matsushita con el video VHS.

Gillette busca la diferenciación estratégica y el fortalecimiento de su marca en el mercado, dada la necesidad para involucrar un proceso innovador que revitalizara la marca y mejorar la posición de liderazgo; por ello decidieron escoger el sistema sensor para competir en el mercado de afeitadoras y aprovechar la fuerza renovada de la marca para ampliarla en otros productos de aseo para hombre. Este modelo de innovación arrasaría con el competidor, dado que permitía tomar mayor participación en el mercado de las máquinas de afeitar y probablemente tendría un

resultado positivo. Su lanzamiento tuvo un gran impacto porque logró revertir la tendencia de sustitución y la pérdida de ventaja competitiva.

En abril de 1985 en la ciudad de New Coke Coca-Cola anuncio el cambio más importante de su historia aprovechando los 99 años de su fundación, con una investigación de cuatro años y un gasto de cuatro millones de dólares que permitieron realizar pruebas de mercado arrojando muy buenos resultados para el desarrollo y posterior lanzamiento de la nueva Coca-Cola; en menos de un mes la compañía comenzó a sentir una reacción negativa del mercado. Los que preferían el refresco tradicional presentaron un profundo malestar con el nuevo producto, formaron grupos de protestas, el resultado fue que la compañía en tres meses después volvió a su refresco tradicional (Schnarch, 2005).

En la innovación existe una escasez de infraestructura y recursos para la investigación y desarrollo, lo que dificulta la alineación de los objetivos de la academia y la industria para ser competitivos en el mercado con marcas internacionales, donde se deben generar las habilidades que permitan aumentar el valor agregado y aprovechar las tendencias mundiales. Y una parte fundamental sea mejorar los procesos y productos (Barón y Rivera, 2014). La implementación involucra la parte comercial, logística y de producción, donde la investigación y el desarrollo permiten diseñar productos socialmente responsables, en cuanto a costo- beneficio. Otro aspecto importante es la responsabilidad con el medio ambiente, los conceptos de ecodiseño (Barón y Rivera, 2014).

Por lo tanto, el desarrollo de innovaciones requiere que las empresas puedan reunir un conjunto de activos complementarios como conocimiento técnico, tecnología, personal, habilidades de marketing, recursos financieros y expertos en investigación y desarrollo (Antolín-López, Martínez-del-Río y Céspedes-Lorente, 2000).

Las empresas nuevas pueden tener dificultades para disponer de los activos complementarios que suelen estar relacionados con una mayor edad y experiencia (Antolín-López, Martínez-del-Río y Céspedes-Lorente, 2000). Por lo tanto, la mejor opción para las empresas nuevas o emprendedoras es la cooperación, que permite que los proyectos tengan varios participantes para complementar con éxito dichos proyectos (Antolín-López, Martínez-del-Río y Céspedes-Lorente, 2000); de esta forma, cada participante aporta su mayor fortaleza. Estas alianzas permiten compartir costos fijos, riesgos, conseguir economías de escala en investigación y desarrollo. Además, acceder a nuevos mercados, conseguir el reconocimiento de marca y compartir ventajas competitivas en logística y distribución. Un ejemplo de colaboración fue el de Sony y Philips para desarrollar el formato compact disc y establecerlo como el estándar tecnológico del momento en grabaciones digitales de audio (Antolín-López, Martínez-del-Río y Céspedes-Lorente, 2000).

La cooperación permite compartir los conocimientos con entidades como las universidades y los centros de investigación como el SENA, los cuales permiten acceder a la infraestructura tecnológica de forma más económica. Así, las empresas pueden ahorrarse costos en inversiones necesarias para adquirir instalaciones y equipos de investigación. De acuerdo con este estudio las empresas con escasez de recursos y baja participación en el mercado innovan de forma más efectiva con el apoyo de los centros de conocimiento o claustros académicos.

Sin embargo, las empresas con mayor tamaño pueden disponer de más recursos económicos y tal vez participar de economías de alcance y escala, lo que aumenta su potencial innovador y su reconocimiento de marca; sin duda, las empresas pequeñas pueden ser más innovadoras debido a

su adaptabilidad y flexibilidad en el mercado (Antolín-López, Martínez-del-Río y Céspedes-Lorente, 2000).

Figura 10. Análisis del entorno

Fuente: elaboración propia.

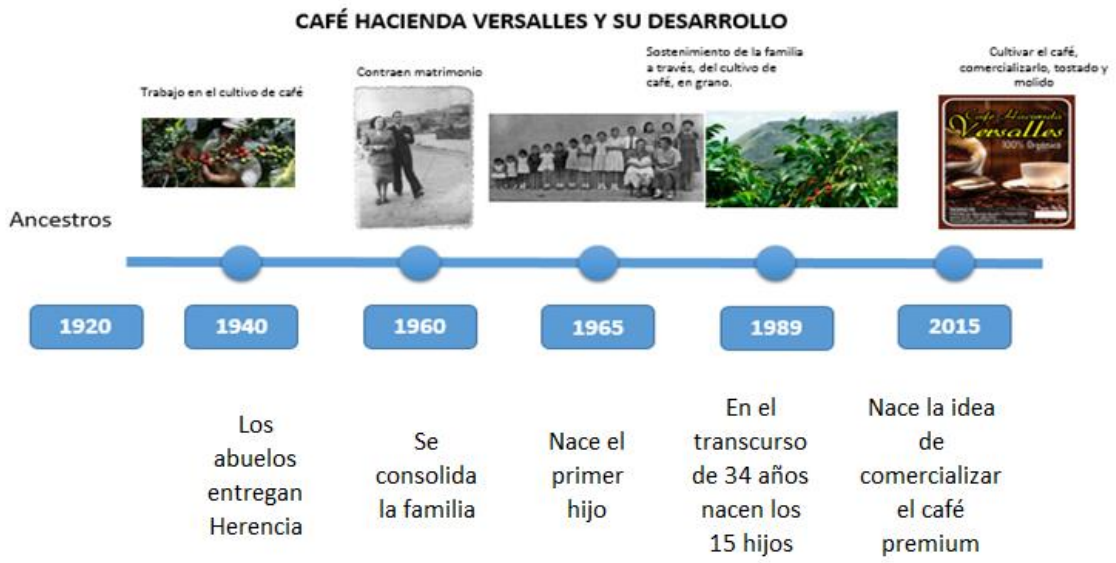

Figura 11. Historia Hacienda Versalles

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Cadena productiva del café

Fuente: elaboración propia.

1. Siembra: se siembra la semilla, la germinación ocurre después de 45-50 días, a esta germinación se le llama fósforos; 15 días después empiezan a salir las primeras hojas, el nombre que reciben es de chapolas, luego se trasplantan en bolsas negras. Entre 150 - 180 días los árboles se trasplantan al campo.
2. Floración y maduración: entre los primeros 4 y 5 meses se da la primera floración, más tarde, después de 6 a 8 meses, se da el primer fruto.
3. Recolección: por las condiciones topográficas de nuestro país la recolección se realiza de forma manual, los recolectores solo recogen los granos maduros con la finalidad de mejorar la calidad del café. La recolección de frutos rojos es selectiva, lo cual favorece y se convierte en una ventaja competitiva frente a otros países por la calidad superior del café, evitando la mezcla de frutos verdes.
4. Despulpado: se utiliza la máquina despulpadora para quitar la cereza o cáscara del grano. El agua es el principal factor usado en esta etapa.
5. Fermentación: este proceso tiene una duración aproximada de 18 a 24 horas, proceso que se realiza dentro de los tanques con agua. Con la fermentación la capa viscosa o mucílago se descompone.
6. Lavado y secado: el lavado se realiza en los mismos tanques de agua eliminando con este lavado el mucílago. El proceso de secado se realiza al sol, en algunas fincas utilizan los techos de las casas adecuados para el secado del café, la humedad para vender este café debe estar aproximadamente en el 12%.

7. Trilla: en este proceso se elimina el pergamino o cascarilla que recubre la almendra, dejando el grano listo para ser clasificado por máquinas o manualmente, para seleccionar el café tipo exportación.
8. Tostión: es el proceso por el cual se trasforma el café verde, mediante máquinas u hornos especiales, originando varios cambios físicos y reacciones químicas que desarrollan el sabor y el aroma del café. En este proceso el café absorbe calor, pierde humedad y algunos gases, crece el tamaño y toma el color oscuro para caramelizar de los azúcares.
9. Comercialización: en este proceso el producto es pesado y empacado en presentaciones de 250 gramos y 500 gramos. Para ser comercializado como un café premium de alta calidad como es el café de la Hacienda Versalles.

Tabla 7. Descripción del plan de negocio

<table>
<tr><td rowspan="2">Aliados clave
• Cultivadores
• Proveedor
• Punto de distribución
• Cliente</td><td>Actividades clave
• Producir
• Atender al cliente
• Gestión web</td><td rowspan="2">Propuesta de valor
• Calidad del producto
• Precio
• Diseño práctico</td><td>Relación con el cliente
• Relación personal
• Red social</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes
• Familias estrato 3 y 4
• Empresas</td></tr>
<tr><td>Recursos clave
• Financieros
• Perfiles profesionales
• Bodega</td><td>Canales
• Supermercados
• Centro comerciales
• Visitas comerciales</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costes
• Sueldos y comisiones
• Alquiler bodega
• Transporte
• Mantenimiento</td><td colspan="2">Estructura de ingresos
• Precio competitivo</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

2. Estudio técnico

Análisis técnico, tamaño, volumen y localización

La Hacienda Versalles aplica las normas orgánicas, entre ellas, el uso de abono orgánico, las prácticas de conservación del suelo mediante el uso de barreras vivas como la gramínea Valeriana y la construcción de acequias de ladera, el uso diversificado de sombra dentro del cafetal, tres controles de maleza por año, el uso de repelentes orgánicos contra plagas, de extractos vegetales con características fungicidas para el control de enfermedades y cosecha de solo partidas de café maduro, como requisito indispensable para recibir la Certificación Orgánica.

Factores de producción

Insumos: como se indicó anteriormente, serán utilizados insumos de naturaleza orgánica, abono sólido, compost a partir de la descomposición de residuos vegetales y animales más una fuente de material mineral (cal agrícola, ceniza vegetal) bajo condiciones aeróbicas y temperaturas controladas, abono líquido como el caldo súper magro, elaborado con sales minerales que aporta básicamente elementos menores necesarios para el fortalecimiento y la nutrición equilibrada del cafeto, el fungicida orgánico elaborado con sales minerales (caso del caldo sulfocálcico o el caldo bordelés) para el control de enfermedades o de la elaboración de un caldo a base de hojas fermentadas de plantas (papaya, higuerilla), preparados o purines de plantas protectoras de cultivos que tienen propiedades insecticidas y nematicidas (extracto de ortiga, ají, ajo).

Mano de obra técnica y administrativa

Consiste en la cantidad y los perfiles ocupacionales del personal necesario para realizar las labores propias del objeto social, cumpliendo unos lineamientos generales que posteriormente se definirán como la misión y la visión empresariales. Está mano de obra se compone de un administrador, un operario y dos impulsadoras.

Mano de obra indirecta

Es el personal que será ocupado sin tener ningún tipo de vinculación laboral con la empresa y el que se encargará de cumplir las labores de apoyo. Dichas labores serán contratadas con terceros.

Aspectos tecnológicos

Se deberá incluir un paquete tecnológico suficiente para aprovechar las posibilidades que ofrece el mercado. En el caso en estudio se buscará disponer de la tecnología más avanzada en el mercado para la industria cafetera, en el campo de pequeñas empresas.

Equipos generales

Según el orden del proceso productivo: selladora para el empaque del café, balanzas, molinos, etiquetadora para la fecha de fabricación y vencimiento.

3. Estudio financiero

Ventas previstas: se pretende vender 2.700 kilos el primer año, con un valor de $22.000 el kilo, lo que genera $59.400.000.

Determinación de los costos

Presupuesto de la inversión fija del proyecto

Tabla 8. Presupuesto de la inversión fija del proyecto

Activos fijos:		
Maquinaria y equipo	3.000.000,00	
muebles y enseres	1.500.000,00	
flota y equipo de transporte	6.000.000,00	
Subtotal		**10.500.000,00**
Capital de trabajo:		
Efectivo mínimo requerido	2.376.000,00	
Subtotal		**2.376.000,00**
TOTAL INVERSIÓN		**12.876.000,00**

Fuente: elaboración propia.

Mano de obra directa: un operario y una impulsadora. Costo de mano de obra al mes: $ 2.300.000, para un total al año de $27.600.000.

Costos financieros: se buscará un crédito extrabancario, de manera que la inversión se realice con un 20% proveniente del capital de los socios y un 80% de crédito. El total del crédito será de

$ 10.000.000, con unos intereses del 30% sobre saldos, para un total de $ 900.000 de intereses cada año.

Depreciación de activos fijos: $ 1.650.000 al año, para depreciar en el plazo de 60 meses, que es el horizonte del proyecto. Inversión total: inversión fija: $ 12.876.000, que incluye capital de trabajo: $ 2.376.000. Total de inversión inicial del proyecto: $ 12.876.000. La composición de la inversión será del 20% de los propietarios y 80% de crédito, así: $ 2.576.000: inversión de los propietarios y $ 10.000.000: con cargo al crédito. La inversión fija corresponde a los siguientes conceptos: gastos de instalación de equipos, puesta en marcha y entrenamiento.

Tabla 9. Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	59.400.000,00	65.488.500,00	72.201.071,25	79.601.681,05	87.760.853,36
Costos variables de producción	11.880.000,00	13.097.700,00	14.440.214,25	15.920.336,21	17.552.170,67
Costos fijos sin depreciación	30.000.000,00	31.500.000,00	33.075.000,00	34.728.750,00	36.465.187,50
Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
UTILIDAD BRUTA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
UTILIDAD OPERATIVA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
Gastos financieros	900.000,00	900.000,00	675.000,00	450.000,00	225.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**14.970.000,00**	**18.340.800,00**	**22.360.857,00**	**26.852.594,84**	**31.868.495,19**
Provisión impuestos: 33%	4.491.000,00	5.502.240,00	6.708.257,10	8.055.778,45	9.560.548,56
UTILIDAD NETA	**10.479.000,00**	**12.838.560,00**	**15.652.599,90**	**18.796.816,39**	**22.307.946,63**

Fuente: elaboración propia**.**

Capital de trabajo: constituido por un capital distinto a la inversión, con el que es obligatorio contar para que empiece a marchar la empresa; es necesario financiar la primera producción antes de recibir ingresos, lo cual incluye la compra de materia prima, el pago de mano de obra y la fluidez de una cierta cantidad de efectivo para costear los gastos. El capital de trabajo es inversión inicial, de naturaleza circulante. Mientras que la inversión fija puede recuperarse por vía fiscal, mediante la depreciación, el capital de trabajo no.

Costo de capital o tasa mínima de rendimiento: el inversionista tiene una tasa mínima de utilidad sobre la inversión, que se calcula sumando dos factores: su pago por inflación y una sobretasa por arriesgar el dinero en una inversión.

Financiación. Pago de la deuda: intereses extrabancarios. Se tendrían intereses de $ 900.000 al año.

Tabla 10. Balance general proyectado

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	2.250.883,33	18.577.417,50	33.875.224,96	57.908.528,28	86.353.429,09	119.887.419,13
Cuentas por cobrar		165.000,00	5.457.375,00	6.016.755,94	6.633.473,42	7.313.404,45
Inventario	120.916,67	128.465,83	136.570,04	145.275,24	154.631,55	-
Total Activo Corriente	**2.371.800,00**	**18.870.883,33**	**39.469.170,00**	**64.070.559,46**	**93.141.534,06**	**127.200.823,58**
Maquinaria y Equipo	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Muebles y enseres	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
Flota y equipo de transporte	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
Depreciación acumulada		(1.650.000,00)	(3.300.000,00)	(4.950.000,00)	(6.600.000,00)	(8.250.000,00)
Total Activo Fijo	**6.000.000,00**	**4.350.000,00**	**2.700.000,00**	**1.050.000,00**	**(600.000,00)**	**(2.250.000,00)**
Activo Diferido	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Amortización de diferidos		14.955.952,50	33.273.855,00	55.598.367,00	82.396.387,72	114.185.507,28
Total Activo Diferido	**4.200,00**	**(14.951.752,50)**	**(33.269.655,00)**	**(55.594.167,00)**	**(82.392.187,72)**	**(114.181.307,28)**
TOTAL ACTIVOS	**8.376.000,00**	**8.269.130,83**	**8.899.515,00**	**9.526.392,46**	**10.149.346,35**	**10.769.516,30**
PASIVO Y PATRIMONIO						
Impuesto por pagar		4.491.000,00	5.502.240,00	6.708.257,10	8.055.778,45	9.560.548,56
Préstamo bancario	3.000.000,00	3.000.000,00	2.250.000,00	2.250.000,00	2.250.000,00	2.250.000,00
Total Pasivo	**3.000.000,00**	**7.491.000,00**	**7.752.240,00**	**8.958.257,10**	**10.305.778,45**	**11.810.548,56**
Aporte socios	2.876.000,00	2.876.000,00	2.876.000,00	2.876.000,00	2.876.000,00	2.876.000,00
Utilidades retenidas		14.970.000,00	18.340.800,00	22.360.857,00	26.852.594,84	31.868.495,19
Total patrimonio	**2.876.000,00**	**17.846.000,00**	**21.216.800,00**	**25.236.857,00**	**29.728.594,84**	**34.744.495,19**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**5.876.000,00**	**25.337.000,00**	**28.969.040,00**	**34.195.114,10**	**40.034.373,30**	**46.555.043,75**

Fuente: elaboración propia.

4. Evaluación financiera

Se proyecta el movimiento de la caja del proyecto. Con base en él se hace la evaluación financiera.

Tabla 11. Inversión marginal en capital de trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	2.376.000,00	2.376.000,00	2.376.000,00	2.376.000,00	2.376.000,00	2.376.000,00
Cuentas por Cobrar	-	165.000,00	5.457.375,00	6.016.755,94	6.633.473,42	7.313.404,45
Inventario: ver C.M.V.	120.916,67	128.465,83	136.570,04	145.275,24	154.631,55	-
Total capital de trabajo	**2.496.916,67**	**2.669.465,83**	**7.969.945,04**	**8.538.031,18**	**9.164.104,97**	**9.689.404,45**
Variación de capital de trabajo	**2.496.916,67**	**172.549,17**	**5.300.479,21**	**568.086,14**	**626.073,79**	**525.299,48**

COSTO DE MERCANCÍA VENDIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables de producción	11.880.000,00	13.097.700,00	14.440.214,25	15.920.336,21	17.552.170,67
Costos fijos sin depreciación	30.000.000,00	31.500.000,00	33.075.000,00	34.728.750,00	36.465.187,50
Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
COSTO PRODUCTO VENDIDO	**43.530.000,00**	**46.247.700,00**	**49.165.214,25**	**52.299.086,21**	**55.667.358,17**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Flujo de caja del proyecto y rendimiento del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	59.400.000,00	65.488.500,00	72.201.071,25	79.601.681,05	87.760.853,36
Costos variables de producción	11.880.000,00	13.097.700,00	14.440.214,25	15.920.336,21	17.552.170,67
Costos fijos sin depreciación	30.000.000,00	31.500.000,00	33.075.000,00	34.728.750,00	36.465.187,50
Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
UTILIDAD BRUTA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
Amortización de diferidos	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
Provisión impuestos: 33%	5.237.100	6.349.464	7.601.833	9.009.856	10.590.853
U.O.D.I.	**10.632.900,00**	**12.891.336,00**	**15.434.024,19**	**18.292.738,54**	**21.502.641,78**
" + Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
" - Variación capital de trabajo	2.376.000,00	2.619.540,00	2.888.042,85	3.184.067,24	3.510.434,13
+ Valor liquidación capital de trabajo	(243.540,00)	(268.502,85)	(296.024,39)	(326.366,89)	3.510.434,13
					-
TOTAL FLUJO NETO DE OPERACIÓ	**12.039.360,00**	**14.272.833,15**	**16.787.999,80**	**19.616.371,65**	**26.663.075,91**

Fuente: elaboración propia

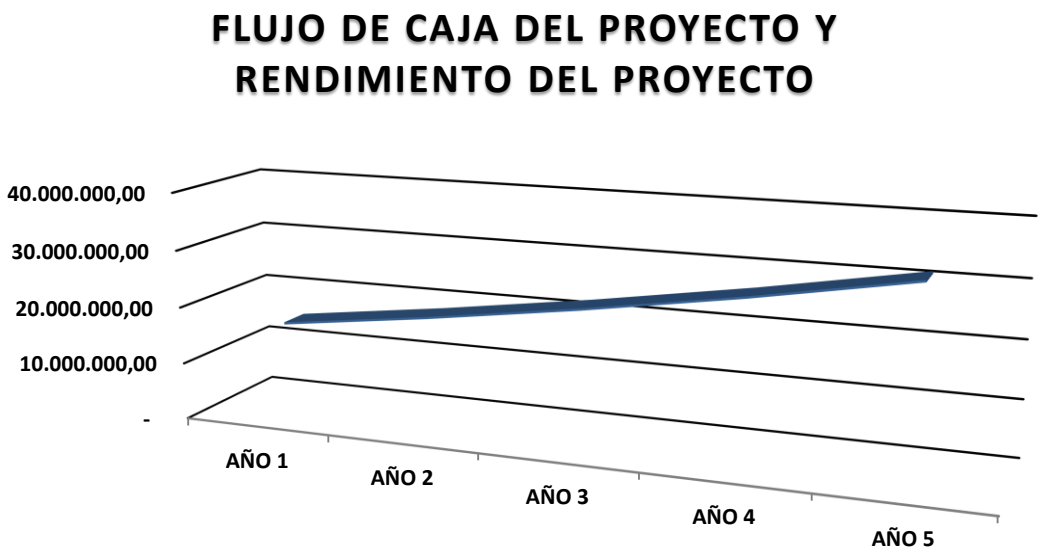

Figura 13. Flujo de caja rendimiento del proyecto

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Costo del capital ponderado

FUENTE	MONTO	C.E.A.A.I	C.E.A.D.I.	% P	C.E.A.D.I.P
Deuda	10.000.000,00	30%	20,1%	77,66%	15,61%
Aporte Socios	2.876.000,00	80,0000%	80,00%	22,34%	17,87%
	12.876.000,00			**WACC**	**33,48%**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Flujo monetario del proyecto

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(12.876.000,00)	**12.039.360,00**	**14.272.833,15**	**16.787.999,80**	**19.616.371,65**	**26.663.075,91**

Fuente: elaboración propia.

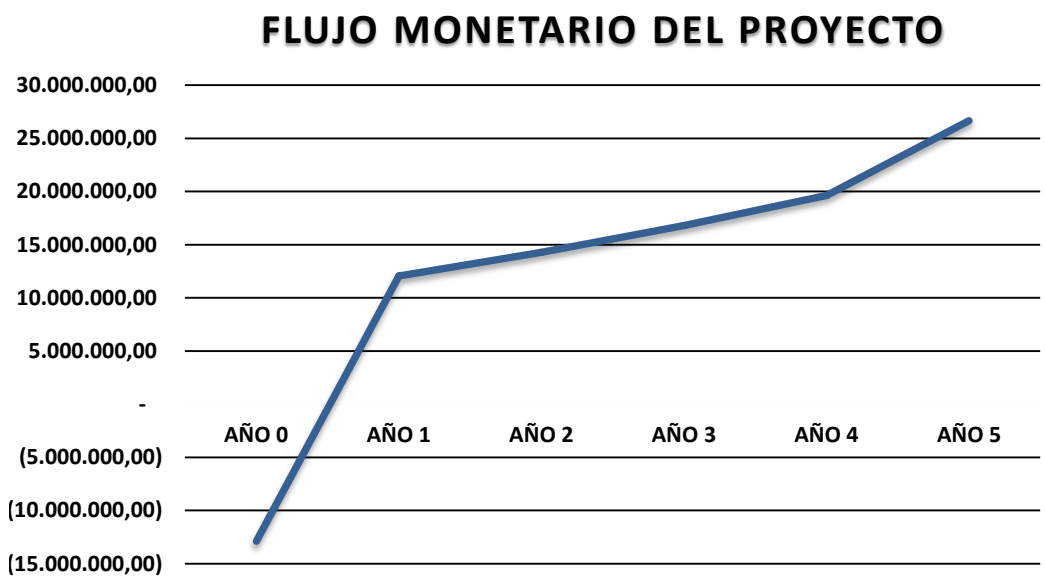

Figura 14. Flujo monetario del proyecto

Fuente: elaboración propia.

Valor Presente Neto (VPN): es un indicador de rentabilidad que iguala en el periodo cero los flujos de caja, descontados de acuerdo con el costo de capital del inversionista, con el de los egresos.

La fórmula es:

Fórmula 2.

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{(FdeC)_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde: (FdeC)t es el flujo de caja neto en cada periodo, i es el costo promedio ponderado de capital e I0 es la inversión inicial.

Para este proyecto, el VPN descontado, de acuerdo con el costo promedio ponderado de capital, fue de (60%) $23.686.150,80 lo cual indica que el proyecto es viable.

Tabla 15. Flujo de caja del inversionista y rendimiento del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	59.400.000,00	65.488.500,00	72.201.071,25	79.601.681,05	87.760.853,36
Costos variables de producción	11.880.000,00	13.097.700,00	14.440.214,25	15.920.336,21	17.552.170,67
Costos fijos sin depreciación	30.000.000,00	31.500.000,00	33.075.000,00	34.728.750,00	36.465.187,50
Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
UTILIDAD BRUTA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
Gastos de admón. Y ventas	-	-	-	-	
Amortización de diferidos	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	**15.870.000,00**	**19.240.800,00**	**23.035.857,00**	**27.302.594,84**	**32.093.495,19**
Gastos financieros	900.000,00	900.000,00	675.000,00	450.000,00	225.000,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**14.970.000,00**	**18.340.800,00**	**22.360.857,00**	**26.852.594,84**	**31.868.495,19**
Provisión impuestos: 30%	14.047,50	22.897,50	36.345,00	54.574,13	79.375,63
UTILIDAD NETA	**14.955.952,50**	**18.317.902,50**	**22.324.512,00**	**26.798.020,72**	**31.789.119,56**
- Amortización de deuda	-	(750.000,00)	(750.000,00)	(750.000,00)	(750.000,00)
+ Depreciación	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00	1.650.000,00
Amortización de diferidos	-	-	-	-	-
- Variación de capital de trabajo	(243.540,00)	(268.502,85)	(296.024,39)	(326.366,89)	3.510.434,13
+ Valor de liquidación capital de T.					-
TOTAL FLUJO DE OPERACIÓN	**16.362.412,50**	**18.949.399,65**	**22.928.487,61**	**27.371.653,83**	**36.199.553,69**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Flujo monetario del inversionista

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(2.876.000,00)	16.362.412,50	18.949.399,65	22.928.487,61	27.371.653,83	36.199.553,69

Fuente: elaboración propia.

Para el inversionista, el VPN descontado, de acuerdo con el costo promedio ponderado de capital, fue de (79%) $20.517.484,15 lo cual indica que el proyecto es viable.

CONCLUSIONES

La evaluación del estudio es ampliamente favorable, como puede observarse en los resultados obtenidos en las encuestas, evidenciando una aceptación favorable en el mercado del café premium a partir de los diferentes gustos de los encuestados. El flujo de mercado en las grandes superficies soporta completamente el ingreso de un nuevo competidor, dado el crecimiento constante de este entorno. En el 2016, en los grandes almacenes e hipermercados minoristas, las ventas nominales ascendieron a $49,4 billones con una variación de 11,2% respecto al año anterior, cuando se vendieron $44,4 billones y la variación fue de 11,4%.

Por otra parte, se ha determinado, con un nivel del 88% de nuestros encuestados, que el café tiene alta importancia en la canasta familiar y se ha convertido en una necesidad básica como mínimo para una persona del grupo. De igual manera, se definió el capital de trabajo necesario para emprender y adelantar las labores.

El presente estudio es viable y ampliamente competitivo para ingresar al mercado del café premium dado que se obtuvo un 67% de favorabilidad en el consumo de café Hacienda Versalles y probablemente sí lo comprarían.

Además, y con las condiciones ampliamente favorables que muestra el presente proyecto, se puede pensar en ampliar el negocio en el mediano o largo plazo a otras ciudades del país.

Al conocer los gustos y las preferencias de los consumidores que conforman el público objetivo se generó la idea de diseñar un café gourmet que satisfaga las necesidades del público de acuerdo a los gustos y preferencias.

Se pudo establecer la factibilidad de lanzar una nueva marca de café gourmet al mercado, esto debido principalmente a la información que se obtuvo de las personas que conforman el público objetivo; al momento de comprar en la canasta familiar el café gourmet se fijan más en el sabor y el precio que en el hecho de que sea una marca reconocida.

Se estableció el pronóstico de ventas al conocer cuántas personas consumen café, cuántas estarían dispuestas a probar una nueva marca, la frecuencia con que adquieren el producto y cuánto estarían dispuestas a pagar por él.

Referencias

Antolín-López, R., Martínez-del-Río, J., y Céspedes-Lorente, J. (2000). Cooperación y competencia como antecedentes de la innovación de producto. ¿Aplican las empresas nuevas y establecidas una lógica diferenciada? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *9*(1), 53-62.

Barón, D., y Rivera, L. (2014). Cómo una microempresa logró un desarrollo de productos ágil y generador de valor empleando Lean. *Estudios Gerenciales*, *30*(130), 40-47.

Bedoya, F., y Escobar, J. A. (2014). *Plan exportador de café especial suave colombiano tostado y molido a mercados internacionales* [trabajo de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas]. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Calderón, M. (1991). *La producción de café en Colombia*. Recupreado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-89350

Cano, G., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador, J. S., y Tique, E. (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.

Cárdenas, M. (2013). Economía de Colombia, la tercera de mayor crecimiento en América Latina: Minhacienda. Recuperado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/saladeprensa/Historico/Economia-de-Colombia-la-tercera-de-mayor-crecimiento-en-America-Latina-MinHacienda

Colombia, la tercera economía de América Latina (2014). Recuperado de http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/243611-colombia-la-tercera-economia-de-america-latina

Descubre nuestros tipos de café (2015). Recuperado de http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/productos/nuestros-cafes/

Dinámica del consumo interno de café en Colombia (2014). Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/2Dinamica_del_consumo_interno_de_cafe.pdf

Echeverri, L., Rosker, E., y Restrepo, M. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, *19*(3), 409-421.

Federación Nacional de Cafeteros (2006). Comercializacón del café de Colombia. Sin datos.

Gutiérrez, J. C. (1993). La industria del café en Colombia. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf

Harvard Business School (2002). Café de Colombia. Sin datos.

Importancia del TLC para Colombia (2015). Recuperado de tlc-eeuu.procolombia.com/abc-del-tlc

Jiménez, D., y Sanz, R. (2002). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Direccion y Economía de la Empresa*, *21*(4), 323-332.

Lieberman (1988). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *21*(4), 323-332.

Los productos naturales continúan marcando tendencia en el mundo (2014). Recuperado de http://www.marketing4food.com/los-productos-naturales-continuan-marcando-tendencia-en-el-mundo/

Pizano, D. (2001). *El café en la encrucijada.* Bogotá: Alfaomega.

¿Por que fracasan las pymes en colombia? (2015). Recuperado de http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

Schnarch, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: Mc-Graw Hill.

Yañez, P. (2015). Los mejores huilenses la taza de la excelencia 2015. Recuperado de http://www.diariodelhuila.com/economia/los-mejores-huilenses-en-taza-de-la-excelencia-2015-cdgint20150314013106191