

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST
EN EL MUNICIPIO DE GUAPOTA SANTANDER**

**JOSÉ IGNACIO MATEUS RIVERA
JOSÉ ALBEY JIMÉNEZ VERANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA
PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL
BARBOSA
2010**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST
EN EL MUNICIPIO DE GUAPOTA SANTANDER**

**PROYECTO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO
PROFESIONAL EN PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL**

**JOSÉ IGNACIO MATEUS RIVERA
JOSÉ ALBEY JIMÉNEZ VERANO**

**Directora
LILIA YANIT ARIZA ARIZA
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y ESTUDIOS A DISTANCIA
PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL
BARBOSA
2010**

DEDICATORIA

A Dios Padre, que nos proporciona la sabiduría e inteligencia para el logro de las metas propuestas en nuestra vida.

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto expresan sus agradecimientos a Dios todo poderoso quien nos dio la vida y posibilidad de existir, nos proporciona la sabiduría para poder desarrollar nuestras capacidades empresariales.

A nuestra familia y compañeros que en el transcurso de la carrera universitaria fueron el soporte y aliento para seguir adelante, a nuestra directora de proyecto Lilia Yanit Ariza, colaboradora incondicional, a don Fabio Pinzón Vargas director del Instituto de Regionalización y en general a todos los directivos de la Universidad Industrial de Santander quienes hicieron parte de nuestro crecimiento intelectual, y demás personas que colaboraron de una u otra forma al desarrollo de este proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES	3
1.1 MARCO CONTEXTUAL	3
1.1.1 Origen Del Café	3
1.1.2 Antecedentes Del Sector	5
1.1.3 Evolución Del Sector En Colombia	11
1.1.4 Tendencias Del Sector	14
1.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
1.2.1 Condiciones Medio Ambientales Del Cultivo De Café	24
1.2.2. Cafés Especiales En Colombia	24
1.3 CONTEXTO GEOGRÁFICO Y ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE GUAPOTA	30
1.3.1 Contexto Geográfico	30
1.3.2 Contexto Económico Del Municipio De Guapotá	31
1. 4 MARCO LEGAL	37
1.4.1 LEY 16 DE 1990: Crédito agropecuario FINAGRO	37
1.4.2 LEY 101 DE 1993. Ley General de Desarrollo agropecuario y Pesquero	38
1.4.3 DECRETO 3075 DEL 23 DE DIC/97	39
1.4.4 Norma Técnica Colombiana	41
1.4.5 Otras Leyes Y Decretos Medioambientales Y Del Sector Cafetero	41
2. ESTUDIO DE MERCADOS	44
2.1 OBJETIVOS	44
2.1.1 Objetivo	44

2.1.2. Objetivos Específicos	44
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	45
2.2.1. Definición, usos y especificaciones del producto	45
2.2.2 Productos Sustitutos de la Competencia	47
2.2.3 Productos complementarios	49
2.2.4 Atributos diferenciadores	49
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	51
2.3.1 Mercado potencial	51
2.3.2 Mercado Objetivo	52
2.4 LA DEMANDA	54
2.4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
2.4.2 Estimación de la demanda	71
2.4.3 Evolución histórica de la demanda del producto	71
2.4.4 Proyección de la demanda	74
2.5 LA OFERTA	76
2.5.1 Necesidades de información	76
2.5.2 Ficha técnica	76
2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta	78
2.5.4 Análisis de la situación actual de la competencia	88
2.5.5 Proyección de la oferta	92
2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	94
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	95
2.7.1 Estructura de los canales actuales	95
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	97
2.7.3 Selección	98
2.8 PRECIO	99
2.8.1 Análisis De Precios	99
2.8.2 Estrategias De Fijación De Precios	100
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	101
2.9.1 Objetivos	101

2.9.2	Logotipo		102
2.9.3	Lema		104
2.9.4	Análisis De Medios		104
2.9.5	Selección De Medios		105
2.9.6	Estrategias Promocionales		105
2.9.7	Presupuesto De Publicidad Y Promoción		106
2.10	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO		108
3.	ESTUDIO TÉCNICO		111
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO		111
3.1.1	Descripción Del Tamaño Del Proyecto		111
3.1.2	Factores Que Condicionan El Tamaño Del Proyecto		112
3.1.3	Capacidad Del Proyecto		116
3.2	LOCALIZACIÓN		118
3.2.1	Macro-localización		119
3.2.2	Micro-localización		120
3.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO		125
3.3.1	Ficha Técnica Del Producto		125
3.3.2	Descripción Técnica Del Proceso		126
3.3.3	Diagramas De Flujo		131
3.3.4	Control De Calidad		134
3.3.5	Recursos		145
3.3.6	ESTUDIO DE PROVEEDORES		150
3.3.7	Distribución De Planta		153
3.3.8	Logística De Distribución		156
3.4	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO		159
4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO		161
4.1	FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA		161

4.1.1 Constitución Jurídica	161
4.1.2 Constitución Legal	162
4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	172
4.2.1 Visión	173
4.2.2 Misión	173
4.2.3 Objetivos	173
4.2.4 Políticas	174
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	178
4.3.1 Organigrama	178
4.3.2 Descripción Y Perfil De Cargos	179
4.3.3 Asignación Salarial	186
5 ESTUDIO FINANCIERO	188
5.1 INVERSIONES	189
5.1.1 Inversión En Activos Fijos	189
5.1.2 Inversiones Diferidas	192
5.1.3 Inversiones De Capital De Trabajo	193
5.1.4 Inversión Total	205
5.1.5 Fuentes De Financiamiento	206
5.2 COSTOS	208
5.2.1 Costos Fijos	208
5.2.2 Costos Variables	209
5.2.3 Costos Totales Unitarios	209
5.2.4 Precio De Venta	210
5.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS Y INGRESOS	212
5.3.1 Egresos Proyectados	212
5.3.2. Ingresos Proyectados	214
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	215
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (con financiamiento	218
5.5.1 Presupuesto De Inversiones	218

5.6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	220
5.7 BALANCE GENERAL	221
5.7.1 Presupuesto De Caja Año	222
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	228
6.1. IMPACTO SOCIAL	228
6.1.1. Desarrollo Regional	228
6.1.2 Generación De Empleo	230
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	232
6.2.1 Estrategias De Mitigación	235
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	235
6.3.1 Valor Presente Neto (V.P.N.) Con Financiamiento	236
6.3.2 Tasa Interna De Retorno TIR Con Financiamiento	237
6.3.3 Periodo De Recuperación	238
6.3.4 Análisis De Razones Financieras	239
CONCLUSIONES	244
RECOMENDACIONES	247
BIBLIOGRAFÍA	248
ANEXOS	249

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Características Del Café Molido Y Tostado Del Proyecto	47
Cuadro 2. Ficha Técnica Del Estudio De La Demanda	57
Cuadro 3. Tamaño De La Muestra Porcada Estrato	58
Cuadro 4. Segmentación De La Muestra "N" Por Barrios	58
Cuadro 5. Habito De Consumo De Café En La Población	60
Cuadro 6. Marcas Comerciales De Café De Mayor Preferencia	61
Cuadro 7. Aspectos De Mayor Relevancia Al Comprar Café	63
Cuadro 8. Cantidad De Café Que Consume Cada Familia Semanalmente En Las Diferentes Presentaciones	64
Cuadro 9. Cálculo De Consumo De Café Preparado En Los Hogares (Kg.)	65
Cuadro 10. Cantidad De Café Preparado Que Consume La Familia Semanalmente Fuera De Casa.	65
Cuadro 11. Cálculo De Consumo De Café Preparado En La Calle (Kilogramo)	66
Cuadro 12. Consumo Total De Café En La Población Muestral (Kilogramo)	67
Cuadro 13. Decisión De Compra Del Nuevo Producto (Café Tostado Certificado Con Sello Rainforest)	68
Cuadro. 14. Precio Que La Futura Demanda Estaría Dispuesto A Pagar Por 250 Gramos De Café Molido Certificado	69
Cuadro 15. Punto De Venta Preferido Para Comercializar Del Producto	70
Cuadro 16. Demanda Potencial De Café En Kilogramos	71
Cuadro 17. Proyección De La Demanda De Café Molido Tradicional (Kg./Año)	75
Cuadro 18. Ficha Técnica Del Estudio De La Oferta	77
Cuadro 19. Tamaño De La Muestra (Proporción De Establecimientos)	78
Cuadro 20. Marcas De Café Molido De Venta En Establecimientos	79
Cuadro 21. Deficiencias Encontradas En El Café Molido Tradicional	81

Cuadro 22. Ventas Semanales De Café Molido En Kilogramos	82
Cuadro 23. Margen De Ganancia Manejado Por Los Establecimientos De Comercio Para La Venta Del Producto	83
Cuadro 24. Ventajas Ofrecidas Por Las Empresas Que Surten Los Establecimientos	84
Cuadro 25. Sistema De Pago Realizado A Proveedores De Café	85
Cuadro 26. Medios De Promoción Utilizados Para Dar A Conocer El Café	86
Cuadro 27. Decisión De Los Establecimientos Para Comercializar El Café Certificado Con Sello Rainforest	87
Cuadro 28 Balance Cafetero Colombiano 2002 – 2008 (Millones De Sacos De 60 Kg.)	88
Cuadro 29. Determinación De La Oferta Actual De Café Molido Tradicional	91
Cuadro 30. Debilidades Y Fortalezas Del Café Molido Tradicional En Comparación Con El Café Certificado Con Sello Rainforest	92
Cuadro 31. Oferta Proyectada De Café Tostado Y Molido En Barbosa	93
Cuadro 32. Determinación De La Demanda Insatisfecha De Café Molido En El Municipio De Barbosa (Kg.)	94
Cuadro 33. Ventajas Y Desventajas De Los Canales Actuales	98
Cuadro 34. Presupuesto De Publicidad Y Promoción	107
Cuadro 35. Capacidad Total Diseñada (Kg. /Año)	116
Cuadro 36. Capacidad Total Instalada (Horas /Año)	117
Cuadro 37. Grado De Participación En El Mercado (Kg. /Año)	118
Cuadro 38. Selección Y Definición De Factores	120
Cuadro 39. Ponderación De Factores Críticos	123
Cuadro 40. Determinación De La Ubicación	124
Cuadro 41. Ficha Técnica Del Producto	125
Cuadro 42. Determinación De Tiempos Y Actividades Para El Área De Ventas (Periodicidad Semanal)	146
Cuadro 43. Requerimiento De Recurso Humano En El Área Administrativa Y De Ventas	147

Cuadro 44. Equipo De Transporte	147
Cuadro 45. Muebles Y Enseres De Oficina	148
Cuadro 46. Requerimiento De Equipo De Cómputo Y Comunicaciones	148
Cuadro 47. Balance Para Los Requerimientos De Café Pergamino	150
Cuadro 48. Ficha Técnica Del Café Pergamino	152
Cuadro 49. Dimensiones De La Empresa Por Áreas	154
Cuadro 50. Factor Prestacional A Cargo Del Patrono	170
Cuadro 51. Descripción De Funciones Del Gerente – Vendedor	180
Cuadro 52. Especificaciones Del Cargo Del Gerente – Vendedor	182
Cuadro 53. Descripción De Funciones Del Repartidor – Auxiliar Contable	183
Cuadro 54. Especificaciones Del Cargo De Repartidor – Aux. Contable	185
Cuadro 55. Asignación Salarial Para La Planta De Personal	186
Cuadro 56. Elementos De Logística	190
Cuadro 57. Muebles Y Enseres De Oficina	190
Cuadro 58. Equipos De Oficina	191
Cuadro 59. Vehículos	191
Cuadro 60. Total Inversión Fija	192
Cuadro 61. Inversiones Diferidas	193
Cuadro 62. Costo De Materiales Directos (En Pesos)	195
Cuadro 63. Costo Materiales Indirectos De Producción (En Pesos)	196
Cuadro 64. Costos Generales De Fábrica	197
Cuadro 65. Depreciación Y Amortización De Activo Fijo Y Diferido (En Pesos)	198
Cuadro 66. Total Costos De Producción Para El Primer Año (Pesos)	199
Cuadro 67. Presupuesto Gastos De Sueldos Administrativos	200
Cuadro 68. Presupuesto De Otros Gastos Administrativos	201
Cuadro 69. Presupuesto Gastos De Sueldos De Ventas	202
Cuadro 70. Presupuesto De Otros Gastos De Ventas	203
Cuadro 71. Total Gastos De Administración Y Ventas	203
Cuadro 72. Inversión Para Capital De Trabajo	205

Cuadro 73. Resumen Inversiones Del Proyecto	205
Cuadro 74. Amortización Crédito Bancario	207
Cuadro 75. Clasificación De Costos Fijos Y Variables Del Proyecto	209
Cuadro 76. Costos Totales Unitarios Por Tipo De Presentación	210
Cuadro 77. Determinación Del Precio Promedio Del Mercado (250 Gramos De Café Tostado Y Molido Especial Certificado)	211
Cuadro 78. Determinación De Precios De Venta Según Presentaciones	212
Cuadro 79. Presupuesto De Egresos Proyectados Con Producción Variada (En Pesos)	213
Cuadro 80. Producción Proyectada Por Cada Presentación (Bolsas)	214
Cuadro 81. Ingresos Para El Primer Año (En Pesos)	215
Cuadro 82. Ingresos Proyectados (En Pesos)	215
Cuadro 83. Determinación Del Valor De Venta En Kg. Para Cada Presentación	216
Cuadro 84. Parámetros Para Determinar El Punto De Equilibrio	216
Cuadro 85. Flujo Original De Inversiones (En Pesos)	218
Cuadro 86. Flujo De Producción (En Pesos)	219
Cuadro 87. Presupuesto De Inversiones Con Financiación (Miles De Pesos)	219
Cuadro 88. Flujo Neto De Caja Proyectado Con Financiación (Miles De Pesos)	220
Cuadro 89. Estado De Resultados Con Inflación, Financiamiento Y Producción Variada (En Pesos)	221
Cuadro 90. Calculo De Obligaciones Laborales Por Pagar A Final De 2010	223
Cuadro 91. Proyección Prestaciones Sociales	223
Cuadro 92. Proyección Depreciación Y Diferidos	224
Cuadro 93. Presupuesto De Caja Para El Primer Año Del Proyecto	224
Cuadro 94. Flujo De Caja Proyectado	225
Cuadro 95. Balance General Proyectado	227
Cuadro 96. Generación De Empleo Directo E Indirecto Del Proyecto	231

Cuadro 97. Periodo De Recuperación De La Inversión	238
Cuadro 98. Cálculo De Razones Financieras Proyectadas	243

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Granos De Café Tostado	16
Gráfico 2. Habito De Consumo De Café En La Población	60
Gráfico 3. Marcas Comerciales De Café De Mayor Preferencia	62
Gráfico 4. Aspectos De Mayor Relevancia Al Comprar Café	63
Gráfica 5. Cantidad De Café Que Consume Cada Familia Semanalmente En Las Diferentes Presentaciones	64
Gráfico 6. Cantidad De Café Preparado Que Consume La Familia Semanalmente Fuera De Casa	66
Gráfico 7. Decisión De Compra Del Nuevo Producto (Café Tostado Certificado Con Sello Rainforest)	68
Gráfico 8. Precio Que La Futura Demanda Estaría Dispuesta A Pagar Por 250 Gramos De Café Molido Certificado	69
Gráfica 9. Punto De Venta Preferido Para Comercializar El Producto	70
Gráfico 10. Marcas De Café Molido De Venta En Establecimientos	80
Gráfico 11. Deficiencias Encontradas En El Café Molido Tradicional	81
Gráfico 12. Margen De Ganancia Manejado Por Los Establecimientos De Comercio Para La Venta Del Producto	83
Gráfico 13. Ventajas Ofrecidas Por Las Empresas Que Surten Los Establecimientos	84
Gráfico 14. Sistema De Pago Realizado A Proveedores De Café	85
Gráfico 15. Medios De Promoción Utilizados Para Dar A Conocer El Café	86
Gráfico 16. Decisión De Los Establecimientos Para Comercializar El Café Certificado Con Sello Rainforest	87
Gráfica 17. Características Del Mercado Colombiano	96
Gráfico 18. Estructura De Los Actuales Canales De Comercialización Del Café	97
Gráfico 19. Canales De Comercialización Seleccionados Por La Nueva	99

Empresa Productora De Café Certificado	
Gráfico 20. Logotipo De La Empresa Productora De Café Especial	102
Gráfico 21. Diseño Básico De La Bolsa Para Café Especial	103
Gráfica 22. Niveles De Tueste Del Café	128
Gráfica 23. Proceso De Torrefacción (Tostado) Del Café	129
Gráfica 24. Diagrama Básico De La Estructura De La Cadena Del Café	131
Gráfica 25. Diagrama De Las Etapas De Transformación Del Café Certificado	132
Gráfica 26. Diagrama De Proceso De Flujo	133
Gráfica 27. Balance De Matéria Prima	149
Gráfico 28. Distribución De Planta	155
Gráfico 29. Organigrama De La Empresa Café La Esperanza Ltda.	179
Gráfica 30. Punto De Equilibrio Del Proyecto	217
Gráfica 31 Diagrama De Flujo Para La Evaluación Económica Con Inflación, Con Financiamiento Y Con Producción Variada (Miles De Pesos)	237

LISTA DE MAPAS

pág.

Mapa 1. Macro-localización de la empresa productora de café especial 119

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A Encuesta dirigida a los hogares de estrato III Y IV de Barbosa	250
ANEXO B Encuesta dirigida a los supermercados y tiendas de Barbosa	252
ANEXO C Carta de intención de la comercializadora Johmada de Oiba Santander	254
ANEXO D Carta de intención del señor José Albey Jiménez, proveedor del café certificado con sello Rainforest	255

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST EN EL MUNICIPIO DE GUAPOTA SANTANDER*

AUTORES: JOSÉ IGNACIO MATEUS RIVERA Y JOSÉ ALBEY JIMÉNEZ VERANO**
DIRECTORA: LILINA YANIT ARIZA ARIZA

PALABRAS CLAVES: café especial, sello Rainforest, café tostado y molido

El presente proyecto tiene como finalidad determinar la viabilidad de crear una empresa productora y comercializadora de café tostado y molido con certificación Rainforest, aprovechando la excelente disponibilidad de materia prima en el municipio de Guapotá, solucionando los inconvenientes de los productores agrarios respecto al precio, mediante la adición de valor agregado al grano, en beneficio y fortaleciendo de la economía campesina y desarrollo del sector.

Su metodología descriptiva está orientada a verificar la existencia de una demanda potencial insatisfecha del café especial del proyecto, tomando igualmente como referencia los cafés tostado y molido tradicional como productos altamente sustitutos al del proyecto; verificando la posibilidad técnica para su producción, descartando inconvenientes de orden administrativo y legal, y finalmente demostrando que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

Es un producto nuevo en el mercado local y regional, la posibilidad de penetración es buena; por una parte el 82% de supermercados y tiendas están dispuestos a distribuirlo, y por otra parte, el 42% de la población prefiere el nuevo producto en relación con los demás existentes en el mercado; al igual se demostró que es económicamente rentable, mostrando indicadores favorables en cuanto a razones financieras, un V.P.N. de \$27.666.800, una TIR incremental de la inversión de 57,22% determinada con base a una TMAR mixta de 24,71%, por lo cual se recomienda llevar a cabo la instalación y puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de café tostado y molido con sello Rainforest en el municipio de Barbosa Santander.

* Proyecto de grado

** Instituto de Proyección Regional y Estudios a Distancia. Ingeniera Lilia Yanit Ariza Ariza

SUMMARY

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY PRODUCER OF TOASTED SPECIAL COFFEE AND MILLED WITH CERTIFICATION RAINFOREST IN THE MUNICIPALITY DE GUAPOTA SANTANDER*

AUTHORS: JOSÉ IGNACIO MATEUS RIVERA Y JOSÉ ALBEY JIMÉNEZ VERANO **
DIRECTORA: LILINA YANIT ARIZA ARIZA

KEY WORDS: special coffee, seal Rainforest, toasted coffee and milled

The present project has as purpose to determine the viability of creating a company producer and comercializadora of toasted coffee and milled with certification Rainforest, taking advantage of the excellent matter readiness prevails in the municipality of Guapotá, solving the inconveniences of the agrarian producers regarding the price, by means of the addition of value added to the grain, in benefit and strengthening of the rural economy and development of the sector.

Their descriptive methodology is guided to verify the existence of an unsatisfied potential demand of the special coffee of the project, taking equally like reference the toasted coffees and milled traditional as products highly substitutes to that of the project; verifying the technical possibility for its production, discarding inconveniences of administrative and legal order, and finally demonstrating that it is economically profitable to carry out its realization.

It is a new product in the local and regional market, the penetration possibility is good; on one hand 82% of supermarkets and stores are willing to distribute it, and on the other hand, the population's 42% prefers the new product in connection with the other ones existent in the market; to the equal it was demonstrated that it is economically profitable, showing favorable indicators as for financial reasons, a V.P.N. of \$27.666.800, an incremental TIR of the investment of 57,22 certain% with base to a mixed TMAR of 24,71%, reason why is recommended to carry out the installation and setting in march of the company producer and comercializadora of toasted coffee and milled with stamp Rainforest in the municipality of Barbosa Santander.

* Grade project

** Institute of Regional Projection and Studies at Distance. Engineer Lilia Yanit Ariza Ariza

GLOSARIO

CAFÉ: se denomina a la bebida que se obtiene por infusión a partir de los frutos y semillas del cafeto (*Coffea*), que contiene una sustancia estimulante llamada cafeína.

CAFÉ ESPECIAL: es un producto que se diferencia del café commodity y hace de sí un producto especial, un producto extraordinario no sólo por la taza, sino también por la forma cómo se produce. Existen varios factores que determinan si el café es especial: sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental, en la medida que el café cumpla con esos tres principios se acerca más a considerarse un café especial

CAFÉ CERTIFICADO RAINFOREST: es un café el cual inspectores experimentados han verificado que las fincas cumplen con estándares sociales y ambientales y que están en el camino hacia una verdadera sostenibilidad. El café certificado por Rainforest Alliance se cultiva en fincas donde se protegen los bosques y se conservan los ríos, los suelos y la vida silvestre; los trabajadores son tratados con respeto y reciben salarios decentes, se les proporciona equipo adecuado para sus labores y tienen acceso a educación y asistencia médica.

CAFÉ DESCAFEINADO: es el producto al que le ha removido la cafeína en una proporción que varía entre 97% y 98%.

CAFÉ ESPECIAL: es un producto que se diferencia del café commodity y hace de sí un producto especial, un producto extraordinario no sólo por la taza, sino también por la forma cómo se produce. Existen tres principios para considerar un café especial: sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental.

CAFÉ MOLIDO: es el producto que se obtiene del proceso de molienda del café

CAFÉ PERGAMINO: es el fruto del cafeto compuesto por la semilla, desprovista del pericarpio y mesocarpio.

CAFÉ TOSTADO: el café verde es sometido al proceso de torrefacción para que sea apto en la preparación de la infusión y desarrolle su aroma y sabor.

CAFÉ VERDE: es el grano o almendra de café libre de las capas que lo recubren; es el producto que se obtiene del proceso de trillado

FONDO NACIONAL DEL CAFÉ: creado en 1940, es una cuenta del tesoro público destinada permanentemente a la defensa, protección y fomento de la industria cafetera colombiana.

MAQUILA: proceso que funciona a partir de un contrato, (denominado comúnmente contrato de maquila), el cual plantea un compromiso, por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplee su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles (dentro de un programa de producción pre-determinado), destinados, en la mayoría de los casos, al mercado de exhortación.

MOLIDA: en la molidora se realiza la trituración del grano tostado, para darle las características finales del producto

PROVEEDORES: suministran insumos y servicio a los productores.

TRILLADO: proceso mediante el cual los granos de café verde son llevados al molino, donde son introducidos en máquinas que les quitan la cáscara apergaminada y plateada que envuelve a cada grano

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta empresarial FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ESPECIAL TOSTADO Y MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST EN EL MUNICIPIO DE GUAPOTA SANTANDER, tiene como finalidad producir un café cuyo valor agregado combine los tres pilares de la sostenibilidad: La Economía, la Ética y el Ambiente. Así mismo, se direccionarán esfuerzos en torno a la calidad del producto a lo largo del proceso de tostado y molido en cumpliendo a las exigencias del mercado global, cooperando con el crecimiento de la agroindustria colombiana, convirtiéndola en una alternativa viable, tecnológica, comercial y económicamente.

El proyecto pretende contribuir con el dinamismo socio-económico del municipio de Guapotá y la región, así como la obtención de mejores ingresos del trabajador cafetero, por una parte: por el valor agregado mediante el proceso de tostado y molido; y por otra parte, el hecho de contar con un producto con Certificación Rainforest permite la obtención de mejores precios en el mercado en retribución a su compromiso por conservar la vida silvestre y los hábitats de bosque, y proteger los trabajadores de las fincas, ofreciendo de esta manera a los consumidores de café especial una forma fácil y gustosa de contribuir con la agricultura ambientalmente amigable y al mejoramiento de la calidad de vida del sector cafetero.

Para el desarrollo del presente proyecto de factibilidad se tuvo en cuenta un estudio de mercados, un estudio técnico, un estudio administrativo y legal; un estudio económico y una evaluación financiera y social.

- Mediante el estudio de mercado se logró definir y caracterizar el producto, delimitar el mercado objetivo y su área de influencia donde se posicionará la nueva empresa, así como determinar la demanda y oferta actual y futura, política de precios, canales de comercialización y mezcla promocional.
- Mediante el estudio técnico se logró definir el tamaño del proyecto, localización, la ingeniería que debe incluir, niveles de producción, la maquinaria y equipo, distribución de planta, control de calidad y seguridad industrial.
- A través del estudio administrativo y legal se determinaron los aspectos relacionados con la forma de constitución de la empresa, principios y parámetros de constitución de la empresa y estructura organizacional inherente a la creación de una industria de este tipo.
- A través del estudio financiero se determinaron las inversiones, costos de producción, ingresos, egresos, estado de resultados, balances, punto de equilibrio y flujo de caja anual y proyectada.
- Finalmente mediante la evaluación financiera y social se calculó la rentabilidad y conveniencia del proyecto: calculando Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y razones financieras. Así mismo, se determinó su impacto a nivel de generación de empleo y desarrollo regional.

1 GENERALIDADES

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Origen Del Café. Existen dos posibles orígenes del nombre de la bebida Café, uno que dice que su nombre deriva de la palabra arábica qahwah (por cierto similar a su uso y pronunciación en los idiomas de origen eslavo, y otro que lo conecta etimológicamente con la provincia Kaffa del sudoeste de Etiopia (Abyssinia) acreditada como ser la cuna de la planta que da origen a la bebida. Esas plantas que crecían en forma salvaje en Kaffa fueron llevadas al sur de Arabia donde fueron cultivadas aproximadamente hace 500 años. El origen es dudoso según como se pronuncia el nombre de la bebida en los diferentes idiomas. En Chino kai-fei, en Sueco y Danés kaffe, en Holandés y Alemán Kofi, en Finlandés kahvi, en húngaro kavé, en polaco y ucranio kawa en Persa y Turco Kahveh, terminando en castellano, portugués y francés con café.¹

El café es la bebida cotidiana de millones de personas, pero, aunque parezca insólito, esa bebida no fue conocida en el mundo occidental sino a partir del siglo XVII. Y antes de ser empleada para elaborar la infusión que conocemos, tenía otros usos que quizás ahora parezcan extraños.

Al principio, y hasta el siglo X, el café fue considerado un alimento, utilizando las cerezas enteras como masticatorio. Después, las semillas se machacaban y se amasaban con manteca para formar pequeñas bolas, que los nómadas y los peregrinos llevaban consigo en sus viajes por el desierto para emplearlo como estimulante y alimento. Las tribus etíopes mezclaban los granos silvestres con

¹ MUNDO DEL CAFÉ. Disponible desde Internet en: < <http://www.mundodelcafe.com/historia.htm>> [con acceso el 25-04-2009]

grasa animal y comían la mezcla. Más tarde, se hizo costumbre triturar los granos y fermentarlos en vino.

A partir del siglo XIII el café fue considerado, por los árabes, como una potente medicina y una pócima ritual, que mantenía la vigilia de los fieles musulmanes durante sus prolongadas oraciones.

Y ese uso pasó a Europa, con los primeros cargamentos desde Oriente. Considerado excelente contra la fiebre, la gota, el escorbuto y la tristeza, se empleaba como medicamento, haciendo una infusión, a la turca, con los granos reducidos finamente a polvo, dejándolo en reposo apenas el tiempo para depositarse en el fondo del recipiente, y luego el líquido era vertido en las tazas.

La infusión ya era conocida desde el año 1000. Y los árabes, que la hacían y tomaban, recurrían a la maceración por ebullición de los granos verdes. Pero, en Siria, en el siglo XIII, y luego en el siglo XIV por todo el mundo árabe, se comenzó a tostar el café, lo que mejoró notablemente la calidad de la bebida.

Durante mucho tiempo el consumo de café se mantuvo preparado a la manera turca, hasta que llegó la gran revolución de la bebida, en las décadas de 1930 y 1940, con la máquina para elaborar el "espresso". Esa máquina tuvo un antecedente en la de Santais, mostrada en la Exposición Universal de París en 1855. La máquina de espresso siguió mejorándose con los aportes de Francesco Illy y, particularmente, de Achille Gaggia, quien diseñó la primera máquina de espresso sin vapor. Se había perfeccionado el café "espresso" o "express", que facilitó, e hizo más agradable, la internacionalización del café.²

² CAFÉ IMPERIAL. Disponible desde Internet en: <http://www.cafeimperial.com/conociendo_esp.php> [con acceso el 04-09-2009]

1.1.2 Antecedentes Del Sector

❖ **Comportamiento de la industria cafetera 2008.**³ Durante 2008, la evolución del mercado internacional del café estuvo determinada por elementos especulativos, ajenos a la oferta y demanda del grano. Al igual que en 2007, los múltiples movimientos de entrada y salida de los fondos de inversión del mercado de materias primas produjeron enormes fluctuaciones en el precio internacional, las cuales se vieron especialmente intensificadas por la profundización de la crisis financiera internacional de finales del año.

Efectivamente, esta recomposición del portafolio de los fondos de inversión orientada a mitigar el impacto de la crisis en sus inversiones, se tradujo en la toma de posiciones en productos básicos que ofrecían mejores rentabilidades, presionando al alza sus cotizaciones. Como resultado, durante los primeros meses de 2008, los precios del café aumentaron significativamente, ubicándose en niveles récord de \$US 1,60 la libra. Esta tendencia fue revertida bruscamente en septiembre, como resultado de la ampliación de la crisis bancaria, produciéndose una importante liquidación de las posiciones de compra de los fondos de inversión que desembocó en una caída en las cotizaciones del grano hasta \$US 1,05 la libra.

No obstante, hacia fin de año, los fundamentales del mercado que indicaban la existencia de un déficit de mediano y largo plazo en la oferta de grano, evitaron que el precio internacional se desplomara en magnitudes similares a las experimentadas por otras materias primas. Así, aunque los pronósticos de producción para el año 2009 en Brasil, Vietnam y Centroamérica muestran tendencias positivas, el menor ritmo de las exportaciones mundiales, la

³ COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA CAFETERA 2008. Disponible desde Internet en: <http://www.federacióndefeferos.org/static/perfiles/comportamiento%20industria%202008> [con acceso el 25-04-2009]

desacumulación de inventarios en países productores y el incremento sostenido del consumo mundial de café, se han convertido en factores determinantes de un panorama que apunta hacia el mantenimiento de las cotizaciones en el mercado.

Por su parte, la escasez relativa de grano colombiano resultado de una menor producción cafetera en el segundo semestre de 2008, provocó que los diferenciales reconocidos por el mercado al origen Colombia excelso tipo exportación (UGQ) aumentaran significativamente hasta niveles de 20 centavos de dólar la libra, nivel no registrado por 11 años consecutivos.

Tres factores incidieron fuertemente en la cosecha cafetera de 2008: el prolongado invierno que afectó el territorio nacional, los altos precios de los fertilizantes y el aumento en las hectáreas renovadas. Debido a esto, la producción de Café de Colombia fue 11,5 millones de sacos, lo que significó una caída de 9% respecto a un año atípicamente alto como fue 2007 (12,6 millones de sacos). A pesar de este descenso, las exportaciones de café sólo disminuyeron 2%, gracias a que el mercado pudo hacer uso de las existencias acumuladas intensivamente a finales de 2007.

En un esfuerzo por establecer un paquete de medidas tendientes a la defensa del ingreso caficultor, el fortalecimiento del Servicio de Extensión, la continuidad de las investigaciones en genómica del café y la seguridad social de las familias cafeteras, en septiembre de 2008 la Federación suscribió con el Gobierno Nacional el Acuerdo de Política Cafetera 2008-2011. A través de este instrumento de política, la caficultura colombiana tiene asegurados para los próximos cuatro años recursos por \$1,4 billones.

Dentro de las estrategias contempladas en el Acuerdo, vale la pena resaltar, por su carácter innovador y el efecto que tiene en la creación de una cultura de administración del riesgo, el Contrato de Protección de Precio – CPP, diseñado

para garantizar un precio de sostenibilidad equivalente a \$500 mil por carga de café.

En ejercicio de la función de comercialización, la Federación continuó aplicando su estrategia de generación de valor agregado mediante la puesta en marcha de la ampliación de la planta de Buencafé y el fomento a las exportaciones de cafés especiales e industrializados, que en la actualidad dan cuenta del 21% del total de los embarques de Café de Colombia al exterior.

Adicionalmente con la apertura de 45 nuevas Tiendas Juan Valdez® Café, se continuó incrementando el valor de las regalías para el Fondo Nacional del Café (FoNC). En resumen, gracias a las estrategias mencionadas, los caficultores del país percibieron ingresos adicionales por \$US 102 millones en 2008.

Buscando cumplir con la meta de producir 17 millones de sacos en 2014, la Federación Nacional de Cafeteros ejecutó diversos programas encaminados a la consolidación de una caficultura joven, dinámica y productiva. Así, gracias a la iniciativa de los caficultores y los programas de renovación del gremio, durante 2008 se renovaron 67 mil hectáreas, que sumadas a las áreas intervenidas en 2006 y 2007, totalizan 211 mil hectáreas, el 25% del área total cultivada en café.

La promoción y publicidad del Café de Colombia en el mundo continuó efectuándose a través del patrocinio de eventos de la industria tostadora, las apariciones del personaje Juan Valdez, el apoyo a reconocidos deportistas colombianos, entre los que se destaca Camilo Villegas, y la ejecución del programa 100% Colombiano, cuyo objetivo es facilitar la comercialización y promoción de marcas de café cuyo origen sea 100% Café de Colombia, para poder acceder a nuevos canales de venta y a mayores precios por la materia prima vendida.

❖ **El café enmarcado dentro de la agricultura sostenible.**⁴ Más de 25 millones de personas en los trópicos dependen del café, un cultivo que representa la columna vertebral de muchos países y el producto más comercializado del mundo luego del petróleo. El café es cultivado en cerca de 12 millones de hectáreas (30 millones de acres) alrededor del mundo, un área más grande que Portugal y cerca del tamaño de Inglaterra. Muchas de las fincas están en áreas vistas como de alta prioridad para la conservación.

En 1993 Rainforest Alliance y sus grupos socios en la Red de Agricultura Sostenible (SAN, por sus siglas en inglés) demostraron que las fincas tradicionales de café con árboles de sombra son refugios para la vida silvestre. Actualmente, los amantes del café en todas partes pueden apoyar a los agricultores que han mantenido esos refugios de vida silvestre, simplemente al comprar granos etiquetados con el sello de aprobación *Rainforest Alliance Certified*.

Apoyando A Agricultores Y Trabajadores De Finca: La agricultura de café es una gran y noble tradición arraigada profundamente en las culturas, economías y políticas de muchos países productores. Millones de familias han dependido del grano por generaciones. Como cualquier cultivo, el café es un negocio riesgoso. Los caficultores enfrentan retos difíciles: sobreproducción y bajos precios, clima inclemente, pesticidas y enfermedades, costos crecientes y algunas veces, políticas de gobierno poco favorables.

La tendencia hacia la agricultura de café "modernizada", la cual inició en 1970, incrementó el abastecimiento y también marcó un punto de partida para las tradiciones históricas ecoamigables de agricultura en armonía con la naturaleza.

⁴ AGRICULTURA SOSTENIBLE 2009. Disponible desde Internet en: < http://www.rainforest-alliance.org/agriculture_spanish.cfm?id=coffee > [con acceso el 25-04-2009]



Las nuevas metodologías pusieron más granos en un mercado ya saturado y transformaron a las fincas de café de santuarios autosostenibles en monocultivos desnudos y sin vida. La vida silvestre desapareció, los suelos se lavaron colina abajo y los riachuelos se colmaron de sedimentos y agroquímicos. Muchos agricultores buscaron un balance entre las tradiciones que ellos aprendieron de sus abuelos y las nuevas técnicas de alta producción, alto costo e impacto salidas de las escuelas de agronomía.

Rainforest Alliance y sus aliados trabajaron por años con esos agricultores visionarios, científicos, agrónomos, ambientalistas y otros para desarrollar directrices de manejo de finca que mantienen las tradiciones ecoamigables, agregan una conciencia creciente de responsabilidad social y aseguran la sostenibilidad económica. La certificación de Rainforest Alliance ayuda a los finqueros a soportar los imprevisibles vaivenes del mercado global al brindarles la clave para mejorar el manejo de la finca, levantar su capacidad de negociación y el acceso a mercados premium. Al implementar el sistema de manejo sostenible de finca, los agricultores pueden controlar los costos, ganar eficiencia y mejorar la calidad de los cultivos.

Las Aves Y Los Granos: Por más de 150 años, el café fue ampliamente cultivado bajo el frondoso dosel de árboles nativos. Agrónomos en los años 70 promovieron un nuevo sistema de finca, donde el acogedor bosque es talado y los arbustos de café son plantados en densos setos y rociados con agroquímicos. Esas fincas de monocultivo producen más granos, pero a un gran costo ambiental. El sistema agroforestal tradicional es un buen hábitat de vida silvestre. Los nuevos monocultivos tienen poco hábitat, aceleran la erosión de suelos y contaminan las quebradas.

Biólogos de la Red de Agricultura Sostenible han mostrado que las fincas de café certificadas con sombra pueden ser zonas de amortiguamiento ricas en biodiversidad, proteger las cuencas y servir como corredores de vida silvestre. Estos "bosques de café" son también importantes fuentes de leña, materiales de construcción, plantas medicinales, frutas, flores, miel y otros bienes.



Muchos agricultores en el programa de certificación protegen las reservas de bosques nativos y el suministro de agua. A las fincas certificadas en ecosistemas que no tienen bosque natural, como el "cerrado" en Brasil, se les solicita conservar el hábitat nativo.

La biodiversidad en fincas de café puede ser sorprendente. Una finca certificada en El Salvador alberga más de 100 especies de árboles. Los biólogos de la SAN han identificado docenas de especies de raras aves, felinos como ocelotes y mariposas del tamaño de una tarjeta postal, ranas multicolores, orquídeas ocasionales, monos y una vez un oso hormiguero gigante. La certificación es una forma de garantizar que las fincas de café mantienen el hábitat de la vida silvestre y otros beneficios ambientales.

El sello de certificación de Rainforest Alliance es una garantía de que el café es cultivado en fincas donde los bosques, los ríos, los suelos y la vida silvestre son protegidos; los trabajadores son tratados con respeto, reciben salarios dignos, están equipados apropiadamente y reciben acceso a la educación y a sistemas de salud. Estas fincas están en camino a la verdadera sostenibilidad. Las fincas de café con árboles de sombra tienen una importancia crítica como sitios de escala para aves migratorias que viajan desde lugares tan lejanos como Canadá y

Alaska. En áreas donde la deforestación es rampante, estas fincas de café pueden representar el único hábitat disponible para brindar refugio y alimento a las aves.

1.1.3 Evolución Del Sector En Colombia. El comportamiento de la cadena de café, que se concentra principalmente en el café verde para exportación, está fuertemente determinado por la dinámica del mercado mundial, lo que afecta tanto la producción como a la actividad cafetera nacional y el desempeño de los agricultores.

Este producto, que era el más importante no solo de la agricultura, sino de la economía nacional, como el principal generador de divisas, con sus respectivas implicaciones en la economía y en la sociedad colombiana, se ha visto en un proceso de retroceso en su participación tanto en el PIB como en las exportaciones del país y también en su presencia en el mercado mundial.

No obstante lo anterior, ningún producto agrícola ha tenido tanta importancia para la economía nacional colombiana como el café. Es el único cuya exportación significativa se ha mantenido durante muchos años. Además las características mismas de su siembra y cultivo, así como su vinculación con la colonización en el occidente del país, contribuyeron en forma definitiva al surgimiento de la industria liviana nacional.

Por otra parte en las laderas colombianas por razones climáticas y de suelos, son sumamente propicias para su siembra, a demás existieron otros factores de carácter socio-económico más esenciales y definitivos que permitieron la ampliación y el fortalecimiento de la industria cafetera a nivel nacional como por ejemplo la ampliación del mercado mundial del café y sobre todo el hecho de que Estados Unidos, el principal comprador del grano no podía producirlo en su suelo. Colombia es uno de los mayores productores de café del mundo. Produce 12%

del café del mundo; sólo Brasil produce más. Colombia es el mayor productor de la variedad Arábica que se considera el grano de más alta calidad. Cada año, Colombia produce aproximadamente 12 mil millones de sacos de café. El café es una de dos exportaciones principales de Colombia. La agricultura colombiana es dominada por el café, que representa un 8% del sector agrícola.⁵

En Colombia se recoge café durante todo el año. Se dan dos cosechas, una grande que se llama cosecha principal y una pequeña denominada traviesa o mitaca, que produce aproximadamente una tercera parte de la principal. Estas características permiten ofrecer al mundo café fresco durante todo el año.

Existen numerosas especies de cafeto y diferentes variedades de cada especie. Las más importantes comercialmente son conocidas como Arábica y Robusta o Canephora. Ambas fueron halladas originalmente salvajes en regiones africanas. Ambas especies se cultivan en distintos climas y altitudes: altura, para arábica y zona baja para canephora.

En Colombia únicamente se cultivan los cafés arábigos, los cuales producen una bebida suave, de mayor aceptación en el mercado mundial. Solamente sembrando variedades de café arábigo se puede mantener la calidad del café colombiano. Las variedades de café arábigo que se siembran en Colombia son: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Caturra y Variedad Colombia.

Actualmente en Comité de Cafeteros en los municipios de Santander y Boyacá fomenta el cultivo del café Arabigo, variedad Colombia, debido a su resistencia frente a plagas y enfermedades como la roya entre otras.

⁵ Disponible desde Internet en: <http://www.agrocadenas.gov.co/cafe/c_cafe.htm > [con acceso el 25-04-2009]

❖ **Comercialización Sostenible Con Valor Agregado:**⁶ La política de cafés especiales que se inició en el 2002 busca aprovechar la alta calidad y la diversidad tanto geográfica, como social y ambiental de la caficultura colombiana.

El propósito ha sido posicionar al Café de Colombia en el segmento gourmet y de mayor valor agregado. Igualmente, los cafés especiales son una forma de mejorar los ingresos de los caficultores, en particular los más pequeños. Este año se pagaron sobreprecios promedio de \$64 mil pesos/carga de cafés especiales y las exportaciones de cafés especiales hoy representan el 10% de las ventas externas del grano. La prima que se paga por la calidad del Café de Colombia alcanzó este año los niveles más altos de la última década.

❖ **Tiendas Juan Valdez:**⁷ Las Tiendas Juan Valdez, eje fundamental de la estrategia de valor agregado, permiten ofrecer los mejores Cafés de Colombia directamente al consumidor final. Además de ser un gran negocio para el caficultor, representan un instrumento definitivo en la promoción del café colombiano, las marcas y toda la cultura cafetera.

Hoy en día existen Tiendas Juan Valdez en Colombia, Estados Unidos, España, Chile y Ecuador y los productos de la marca se comercializan en 1.600 supermercados en todo el mundo.

Al finalizar el 2008 las Tiendas Juan Valdez, aumentarán sus ventas en 45% frente al año anterior y al terminar el año, Procafecol alcanzará el equilibrio financiero operacional.

⁶ COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA CAFETERA COLOMBIANA 2008. Disponible desde Internet en:
<<http://www.federaciondefaeterosdecolombia.org/static/perfiles/comportamiento%20industria%202008>>
[con acceso el 27-04-2009]

⁷ Ibid.

Desde su inicio en 2002, han pasado por las Tiendas Juan Valdez más de 34 millones de personas. Igualmente, las regalías acumuladas pagadas por las Tiendas y los proyectos de valor agregado al Fondo Nacional del Café (FoNC) alcanzaran en el 2008 la cifra de \$13 mil millones.

Durante el presente año se continuó con el proceso de expansión de las Tiendas Juan Valdez y la meta al terminar el año es tener 170 tiendas abiertas en Colombia y en el mundo.

1.1.4 Tendencias Del Sector. En el sector cafetero ha venido ganando espacio el mercado de cafés procesados, los cuales tienen un alto valor agregado y, aunque no compiten con el café verde en forma directa, si lo hacen en el consumo. Esta producción se ha venido concentrando en países desarrollados no productores del grano, como Estados Unidos, Alemania, Italia y Bélgica-Luxemburgo. Anteriormente, la competencia de Colombia era con los productores tradicionales del grano verde, pero en la actualidad, la re-exportación del producto con mayor valor agregado por parte de los países industrializados, pone en evidencia la desventaja de Colombia en este sentido. A pesar de la larga tradición del país como productor de uno de los tipos de café suaves más apetecidos en el mundo, no ha logrado constituirse en exportador de cafés con un mayor nivel de elaboración, lo cual se constituye en una de las principales limitantes competitivas. Actualmente, las exportaciones colombianas de cafés procesados representan el 1% del valor exportado por la cadena.

El consumo nacional de café es limitado y se ha estabilizado alrededor de los 2 millones de sacos, que representan un bajo porcentaje del café que se destina al mercado internacional. Así mismo, su consumo per-cápita es relativamente bajo con menos de 3 Kg./Hab, mientras que otros países del continente como Ecuador y Estados Unidos, superan este margen, lo que lleva a pensar en el consumo

doméstico como un mercado aún con potencial de expansión. De hecho, Colombia ha venido diversificando su mercado interno, destinando su producción a usos alternativos al consumo directo, tales como insumo para las industrias de bebidas y otros productos alimenticios.

En el mercado nacional se han lanzado nuevas marcas de café especiales, por ejemplo la empresa Devotion lanzó el café Veneto Orgánico de empaque morado especial por haber sido cultivado sin químicos; este es un café que pertenece al grupo de los especiales y cuyas características son que desde las áreas de siembra y la elaboración del producto final, no utilizan insumos de origen químico.

La propia Federación ha estimulado la producción de café orgánico, aquel que reemplaza los fungicidas, los insecticidas y los fertilizantes por abono orgánico que se extrae de las pollinizas y del estiércol de ganado o incluso de la misma pulpa de café. Este tipo de grano, que resulta más costoso en su producción por el uso intensivo de mano de obra, tiene una prima en los mercados internacionales, de entre 0,25 dólares y 0,90 dólares por encima del promedio internacional. Según la entidad, durante 2002 los programas de caficultura orgánica lograron colocar en el mercado internacional un total de 2.585 sacos vendidos en los mercados de Japón, Europa y América del Norte. “Los diferenciales obtenidos fueron en promedio de 55.8 centavos de dólar por libra” afirma un documento de la Federación.⁸

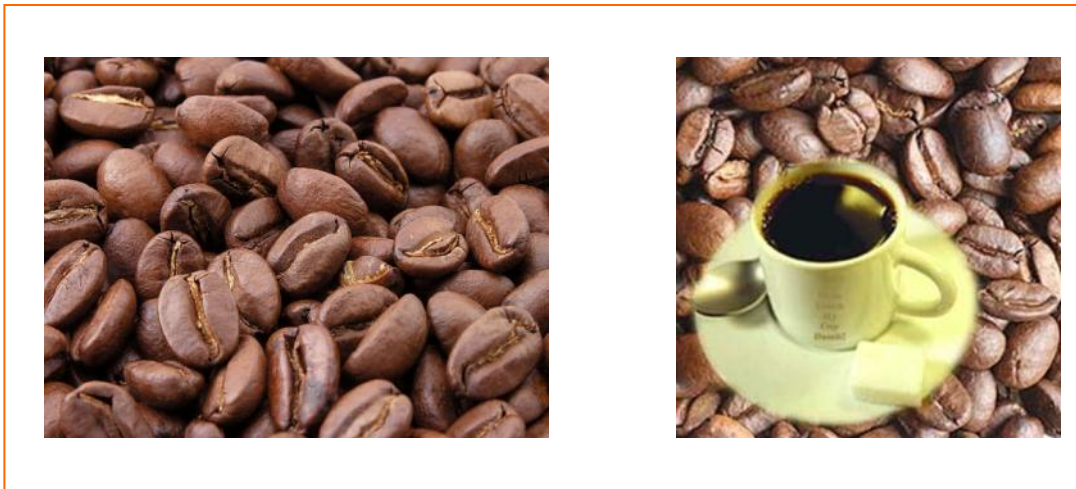
En las zonas colombianas que siembran café hay conciencia de que el valor agregado y la calidad es lo que vale en el negocio, por eso, varios grupos de productores se han organizado para sacar adelante proyectos de cafés especiales que les genere rentabilidad, sobre todo en el mercado internacional, por ejemplo, en Cauca, el Eje Cafetero, Cundinamarca, Santander, Tolima, Huila, Magdalena, y

⁸ Disponible desde Internet en: <<http://www.mailin.cafedecolombia.com/productivo/Inscripc.nsf>> [con acceso el 27-04-2009]

hasta en Chocó existen grupos de productores dispuestos a sacar adelante sus propias marcas, muchos de los cuales han surgido con una particularidad: forjar una marca sin ‘la sombra’ de Juan Valdez y la Federación Nacional de Cafeteros, aunque abrirse paso no ha sido tarea fácil.

❖ **Características de la industria del café en Colombia.** En Colombia, el café verde se destina directamente a la exportación. Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostión, molienda y empackado en el caso del café molido ya sea cafeinado, descafeinado, mezclado con azúcar, etc., o, después de un proceso ampliado que implica la torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios, véase figura 1.

Grafico 1. Granos de café tostado



Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo en la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo, y sin recurrirse a la torrefacción. Producto obtenido a partir de café verde 100% arábigo, el cual ha sido sometido a los procesos de tostión y molienda, con el fin de desarrollar el sabor, el cuerpo y el aroma característicos del suave café colombiano.

Se ofrece al mercado como natural y descafeinado, ya sea con marca propia o privada, en diferentes gramajes, empacado al vacío o con la aplicación de una válvula desgasificadora y en una laminación adecuada para la conservación del producto.

Actualmente en el mercado la marca Colcafé, empresa colombiana ofrece las presentaciones de: Sello rojo excelso y Sello rojo descafeinado:

- **Excelso:** Este es un producto tostado y molido elaborado con café 100% colombiano de excelente calidad, el cual se empaca al vacío inmediatamente después de molido, utilizando una laminación y una válvula desgasificadora ideales, que protegen y conservan la frescura y las características organolépticas del producto por más tiempo. La función de la válvula desgasificadora es permitir la salida del CO₂ que se genera durante la tostión y molienda del café y prevenir la entrada del oxígeno que deteriora el producto. Durante este proceso de salida del CO₂, se pierde la estructura rígida del paquete, no obstante se conservan las condiciones de protección y conservación del producto.

- **Descafeinado:** Este producto además de contar con las ventajas de producción y empaque del café Sello Rojo Excelso, es elaborado con café al cual se le ha extraído la cafeína en un 97%, proceso que se realiza mediante el uso de un

solvente natural llamado Acetato de Etilo, también presente en muchas frutas. El beneficio de este café para los consumidores, es disminuir los efectos estimulantes de la cafeína sobre el organismo en general y sobre el sistema nervioso en particular.

Estos productos se ofrecen embalados en caja por 10 unidades, las cuales pueden contener presentaciones de sachets de 54 gramos o bolsa por 2.500 gramos.

❖ **Cafés especiales con certificación**⁹. Qué café quiere? La respuesta a esta pregunta de cafetería suele ser: un capuchino, moka o frappé. Pero bien podría ser: "uno amigable con los pájaros". O se podría pedir un café amigo del medio ambiente o respetuoso con los trabajadores. Así no figure de esa manera en la carta, el consumidor puede asegurarse de que el café que compra tenga esas características.

Hoy crece una tendencia mundial de los consumidores de la bebida, que no se centra en la calidad de los suaves o robustas, o los diferentes tipos que por años se han cotizado en el mercado mundial del grano. Ahora, los que aprecian un buen café se han orientado a los llamados 'especiales', con certificación, pues quieren saber de las condiciones de cultivo, del beneficio del grano y de otros procesos de tipo agronómico, social, comercial y hasta ambiental.

Por ejemplo, una de las que respaldan la protección del ambiente y el bienestar de los trabajadores es Rainforest Alliance, famosa por su ranita verde en el logotipo. "Las fincas que se han certificado en Colombia cumplen con los estándares desarrollados por la Red de Agricultura Sostenible (RAS), una coalición de grupos conservacionistas, incluyendo a la Fundación Natura, nuestra aliada. Estos cubren

⁹ LLEGÓ LA HORA DE LOS CAFÉS ESPECIALES CON CERTIFICACIÓN. 02 noviembre de 2008. Disponible desde Internet en: <http://www.cambio.com.co/economiacambio/789/articulo-web-nota_interior_cambio-4445175.html>

principios como la conservación del ecosistema, de las fuentes de agua, la protección de la vida silvestre, el trato justo y las buenas condiciones para los trabajadores, entre otros. Esta entidad certificadora, junto con la Federacafé, trabajan en la certificación de fincas, promoviendo prácticas de producción sostenible y el mejoramiento de las condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

"El objetivo final del proyecto es llevar los productores a la certificación, a través de un trabajo de socialización, capacitación y acompañamiento. Con esto esperamos obtener un café especial, de origen y certificado", concluyó la vocera de Rainforest Alliance.

Según la Federación Nacional de Cafeteros (Federacafé), en el país funcionan 56 programas de cafés especiales, de los cuales 51 son sostenibles en 14 departamentos cafeteros. Los cafés sostenibles son los cultivados por comunidades que se comprometen con la protección del medio ambiente a través de la producción limpia y la conservación de la biodiversidad de sus zonas.

También promueven el desarrollo social de las familias que los producen. Los llamados orgánicos son producidos sin usar plaguicidas y fertilizantes químicos, se rigen bajo normas internacionales y precisan de una certificación que avale su producción.

Dicha producción la promueve la Federación en las zonas que cuenten con sombrero, en comunidades organizadas, que no utilicen insumos químicos, en las que puedan implementarse sistemas de control. Igualmente, en fincas donde la mano de obra sea del productor y su familia.

También, hay otros llamados de 'comercio justo', donde las relaciones comerciales están basadas en el respeto y beneficio mutuo de las partes, se valora el trabajo

de los productores y de las leyes que protegen a los trabajadores y se propende por el cuidado del medio ambiente. Así, en este tren se ha montado Colombia, pues el modelo de generación de valor para el café pasó de exportar 210.000 sacos en 2002 a 760.000 en 2007, es decir el 360 por ciento en apenas seis años.

Pese a que esta cantidad representa no más del seis por ciento de la producción cafetera, "Colombia debe redoblar sus esfuerzos para mantener su participación y ganar en la facturación final. Ello implica mantener sus programas de renovación y continuar impulsando sus cafés de alta calidad", dice un informe de la Anif.

Así, en los últimos años han aparecido diferentes tipos de certificaciones, entre otras, Café Practices, Transfer USA, Bird Friendly, Utz Kapeh, Rainforest Alliance, Orgánico y Fair Trade, que vieron en Colombia una gran oportunidad para posicionar el café, con sus sellos de calidad, en el mercado mundial.

Las anteriores trabajan en el país, de la mano con la Federación Nacional de Cafeteros, gremio que reconoce 42.682 fincas, que ocupan 72.108 hectáreas, productoras de cafés especiales.

❖ **Cafés especiales en el departamento de Santander.** En Santander se trabaja desde el 2005 en un proyecto que busca exportar 3.000 sacos anuales de cafés especiales, en donde la ONG Rainforest Alliance servirá de certificadora, con la accesoria y el seguimiento de la dirección de la sección de cafés especiales de la Federación de Cafeteros de Colombia. Además, según la Specialty Coffee Association of América –la más importante agremiación de su género en el mundo- los cafés especiales se clasifican en: cafés amigables con el medio ambiente, de comercio justo, orgánicos, de origen (país, región o finca) y exóticos.¹⁰

¹⁰ Disponible desde Internet en: <<http://www.naturacert.org/introduccion-a-las-experiencias-de-la-certificacion-rainforest-alliance-en-colombia.html>> [con acceso el 27-04-2009]

El departamento de Santander, es un buen ejemplo en la producción de cafés especiales. En este departamento hasta el 2006 se registraba la existencia de 920 hectáreas de café orgánico con una producción de 8.500 cargas del grano, para ese entonces la meta era llegar a 8.000 hectáreas en 2007, que producirían 64.000 cargas. Dentro de las variedades cultivadas en este departamento están la de Mesa de los Santos, la Hacienda de las Flores en Pinchote, el Kachalu en los municipios de Oiba y en Guapotá, cuyo destino es Japón; y el Almendra Especial, que se produce en San Gil y en Páramo.¹¹

La marca, “Café Mesa de los Santos” es una de las experiencias más avanzadas, en cuanto a la producción y comercialización de cafés especiales, de manera separadas a la federación; el café orgánico libre de agroquímicos lo produce en 300 hectáreas en la Mesa de los Santos, Santander, actualmente es reconocido en Japón, Estados Unidos e Inglaterra. Esta empresa santandereana, maneja las marcas Lengerke, Reserva Don Telmo y Café Mesa de los Santos. Se diferencian en la variedad del grano en precio, Mesa de los Santos es el café colombiano mejor posicionado, en algunas tiendas de E.U. que abastecen a minoristas. El primer lugar en este segmento estadounidense, lo tiene Blue Mountain de Jamaica. En el mercado local se encuentra la última marca en las principales cadenas de comercio para atender el consumidor final.

La característica principal del grano cosechado en la Mesa de los Santos es que está permitiendo la conservación de las aves migratorias, amenazadas por la deforestación del trópico, hecho que se ha mezclado con una excelente campaña publicitaria en donde se resalta el origen orgánico del producto y la importancia de producirlo para la conservación del medio ambiente y la protección de las aves migratorias. Pero más allá de un fin altruista los cultivadores son remunerados en los mercados internacionales, pues venden la libra del producto hasta en \$US

¹¹ Disponible desde Internet en: <http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=386> [con acceso el 27-04-2009]

1,40, cuando el precio promedio del café colombiano en la bolsa de Nueva York es \$US 0,60 dólares.¹²

El reconocimiento a nivel mundial de la calidad del café colombiano no sería posible sin el firme compromiso de los productores en las adecuadas prácticas de cultivo, cosecha y beneficio. Esta labor comienza en el momento de escoger con sumo cuidado el café que se desea sembrar. También debe tener en cuenta las actividades de fertilización de suelos, el control de plantas ajenas al cultivo, el cuidado de fuentes de agua y árboles de sombrío y por supuesto el control manual y cultural de plagas y enfermedades como la broca del café.

Después viene la recolección de las cerezas maduras en las épocas de cosecha. Durante este proceso es muy importante recoger sólo granos maduros. El último paso es conocido como el beneficio del café y debe efectuarse lo más pronto posible, luego de la recolección del grano en cereza. Consiste en retirar la cereza del grano, eliminar los azúcares que la acompañan mediante un proceso de lavado y poner a secar los granos para producir un café pergamino seco de excelente calidad, ésta es la forma en la que los caficultores venden su café en el mercado nacional.

❖ **Calidad de cafés sostenibles en Santander.**¹³ El grupo de cafés sostenibles de Santander "Serranía de los Yariguíes, San Vicente" alcanzó un importante reconocimiento mundial al lograr el cuarto puesto en el "Premio Anual De Calidad Rainforest Alliance" durante la 20ª feria internacional de cafés especiales - SCAA - llevada a cabo en Minneapolis, Estados Unidos, en el mes de Mayo de 2008.

¹² Disponible desde Internet en: <<http://www.cafemesadelossantos.com>> [con acceso el 27-04-2009]

¹³ Disponible desde Internet en: <<http://www.sanvicentedechucuri.gov.co>> [con acceso el 30-4-2009]

El espacio, provisto en el marco de la feria, para catar y evaluar los cafés especiales de 11 países, a partir de 90 muestras de cafés especiales certificados bajo la norma de la Red de Agricultura Sostenible e identificados con el sello “Rainforest Alliance Certified” - que propende por la conservación ambiental, el mejoramiento de las condiciones sociales y la eficiencia económica -, permitió reconocer la alta calidad del café producido por un grupo de 85 caficultores de San Vicente de Chucurí, Santander.

Este logro es resultado, en buena parte, de las acciones efectuadas por la FUNDACIÓN NATURA y el COMITÉ DE CAFETEROS DE SANTANDER, dentro del proyecto “*Incentivos a la conservación con énfasis en la producción sostenible cafetera en áreas de influencia del Parque Nacional Natural Serranía de los Yariguíes*”, financiado por la Alianza para la Conservación de Bosques - FCA. En el proyecto, este grupo de caficultores colombianos ha logrado además, mediante la implementación de prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles en 2.700 ha, garantizar la conservación de 421 ha de bosque y de 93 nacimientos de agua en la zona de amortiguación del Parque Nacional Yariguíes, así como reducir a un nivel mínimo el impacto de la caficultura sobre el suelo y el agua.

El reconocimiento abre importantes posibilidades comerciales para el café del grupo y aporta en la sostenibilidad a largo plazo de este proceso comunitario, tal como lo manifiesta Ricardo Reyes, presidente del grupo Serranía de los Yariguíes, cuando expresa: “*Este es un reconocimiento a la calidad de nuestro café y al esfuerzo que hacen los cafeteros de Santander por darle un valor agregado al producto y por cuidar el medio ambiente. Esperamos que se abran nuevas oportunidades para nuestro café*”.

❖ **Obstáculos Del Sector Cafetero En Colombia.** Uno de los problemas para el sector cafetero es su ubicación dado que el país está en los Andes, donde El Niño y La Niña pasan. Toma mucho tiempo para recobrar de esos desastres climáticos.

También, hay terremotos en Colombia que hacen daño a las carreteras y eso causa indisponibilidad de todo el proceso de producción.

El bajo precio de café también es un gran problema. Cuando cada año más granjeros producen granos de café, los precios empezaron a disminuir. La sobre producción de café en Colombia ha resultado en la pérdida de más que 200.000 granjas y muchos trabajos para los colombianos. También, los costos de producción son altos para un país subdesarrollado y entonces los sueldos para trabajadores Colombianos han disminuido. La demanda global se ha quedado relativamente fija y por eso hay una gran sobre producción mundial de café.¹⁴

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Condiciones Medio Ambientales Del Cultivo De Café. El café necesita condiciones climáticas específicas para su producción, como condiciones de suelo, temperatura, precipitación atmosférica y altitud sobre el nivel del mar. Las condiciones ideales para el cultivo se encuentran entre los 1.200 y 1.800 metros de altura sobre el nivel del mar, con temperaturas templadas que oscilan entre los 17 y los 23 grados centígrados y con precipitaciones cercanas a los 2.000 milímetros anuales, bien distribuidos a lo largo del año. En la actualidad, el cultivo del café en Colombia está ubicado, en su gran mayoría, sobre el perfil de las laderas de sus tres cordilleras.¹⁵

1.2.2 Cafés Especiales En Colombia.¹⁶ La Federación tiene su propia definición de café especial: "Un café se considera especial cuando es percibido y valorado

¹⁴ Disponible desde Internet en: <http://www.agrocadenas.gov.co/home.htm>

¹⁵ Disponible desde Internet en: <http://www.cenicafe.org/index.php?menuid=6>

¹⁶ Disponible desde Internet en: <http://www.federacionnacionaldecafeteros.org> [con acceso el 30-04-2009]

por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales por el cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor.

Es así como el café especial que ofrece la Federación Nacional de Cafeteros tiene la garantía implícita de una mayor remuneración al productor. Un café catalogado como especial no solo depende de que el consumidor lo aprecie como tal por su calidad, y por el cumplimiento de ciertas características: debe también dar los incentivos apropiados al productor para que lo continúe produciendo.

El enfoque en el segmento de café especial es el de construir relaciones de largo plazo entre nuestros clientes, sus consumidores, y las comunidades productoras de café. Este objetivo lo desarrollamos a través de nuestra visión de Sostenibilidad en Acción, desarrollando alianzas con clientes interesados en el futuro de nuestras comunidades.

Los Programas de cafés especiales buscan generar una oferta de productos especializados que construyan una relación de largo plazo con nuestros clientes. Los productores aprecian estas relaciones, que con el tiempo tienden a profundizarse y a generar lealtad de los consumidores de diversos continentes.

Para entender la diversidad de productos y combinaciones, la Federación Nacional de Cafeteros ha dividido en tres grandes categorías su portafolio de cafés especiales: Cafés de Origen, Cafés Sostenibles y Cafés de Preparación. Estas categorías pueden combinarse para producir productos únicos para clientes que quieran desarrollar productos altamente sofisticados.

Cafés De Origen: Son cafés que provienen de una región o finca, con cualidades únicas, debido a que crecen en lugares determinados. Son vendidos de igual

manera al consumidor final sin ser mezclados con otras calidades o cafés provenientes de otros orígenes. Los clientes los prefieren por sus especiales atributos en sabor y aroma. Dentro de los cafés de origen la Federación Nacional de Cafeteros ofrece diferentes tipos de productos:

- ✓ **Café Regional:** Son aquellos que provienen de una región específica, reconocida por sus cualidades particulares. Se le ofrecen al consumidor puros, sin mezcla con productos de otros orígenes. Estos cafés exigen altos estándares de calidad.

- ✓ **Café Exótico:** Cafés con características de sabor único que se cultiva en condiciones microclimáticas, agroecológicas y socioculturales plenamente delimitadas geográficamente.

- ✓ **Café de Finca o "Estate Coffee":** Son los provenientes de una finca que tenga producciones mayores a 500 sacos de 60 kilos por año que cumplen con los más rigurosos estándares de calidad.

- ❖ **Cafés sostenibles:** La categoría de cafés sostenibles busca ejercer una supervisión estricta sobre los factores sociales, ambientales y económicos asociados con la producción de café, para garantizar el futuro de las personas y comunidades que lo cultivan. Estas comunidades tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente, la conservación de la bioriqueza de sus zonas y la promoción del llamado "mercado justo" con los países en vías de desarrollo.

Los cafés sostenibles involucran procesos de certificación y/o cumplimiento de códigos de conducta.

Cafés Certificados: Los cafés certificados son aquellos que cumplen con una serie de estándares definidos internacionalmente por agencias certificadoras.

Dichas agencias son entidades independientes, generalmente basadas en países de alto consumo de café, que establecen sus propios programas de verificación y cumplimiento de estándares.

Para escoger el estándar que más le conviene a los productores de acuerdo con la oferta ambiental de sus regiones de producción, los volúmenes esperados de producción y la demanda esperada del producto certificado, la Federación y sus Comités Departamentales de Cafeteros evalúan las diferentes opciones y sus costos. Posteriormente, con la activa participación de nuestro servicio de extensión, se implementan las acciones necesarias para alcanzar los estándares de certificación elegidos, y optimizar los costos de certificación que demandan dichas agencias.

Las subcategorías de cafés sostenibles que se hemos definido son:

- ✓ **Amigables con el medio ambiente:** Estos cafés son reconocidos por su relación con el medio ambiente y la biodiversidad. Buscan mantener el equilibrio entre la presencia humana y los recursos naturales por medio de prácticas amistosas de cultivo. **Ejemplo: certificación Rainforest Alliance.**
- ✓ **Contenido Social:** Entorno a un proyecto productivo, existen una serie de elementos de desarrollo social y cultural como: el trabajo asociado de varios productores, el compromiso y la solidaridad, el mejoramiento de la calidad de vida y la protección del medio ambiente. Su comercialización implica mantener una relación entre el cliente y el productor a través de la institución para lograr trasladar al productor el mayor sobreprecio posible y los aportes del cliente, con el fin de mejorar las condiciones sus condiciones de vida. Ejemplo certificación Flo.
- ✓ **Café Orgánico:** Son los que se cultivan sin la utilización de agroquímicos ni

fertilizantes químicos. Son comercializados con una certificación expedida por una firma especializada, encargada de inspeccionar y vigilar las prácticas del cultivo, su proceso de trilla, almacenamiento y transporte.

- ✓ **"Bueno por dentro" o "Good Inside"**: Estos caficultores aplican a la certificación UTZ Certified adquieren un profundo compromiso con las Buenas Prácticas Agrícolas y al manejo administrativo de las fincas.

Vale la pena aclarar que tanto el café amigable con el medio ambiente como el orgánico requieren ser certificados por auditores internacionales como la europea Ecocert o la Corporación Colombia Internacional. Para dar este sello, un grupo de auditores inspeccionan las fincas y determinan si los agricultores están aplicando las prácticas de cultivo orgánicas o amigables con el medio ambiente. También inspeccionan bodegas, trilladoras y en general todas las etapas del proceso de producción y comercialización del grano

Además de los diferentes cafés certificados, existen diferentes códigos de conducta definidos por entidades y clientes internacionales asociados con café.

Dentro de ellos se destacan:

- Conservation International
- Nespresso AAA
- CAFÉ Practices
- 4C

Los códigos de Conducta: 4C, Conservation International, y Nespresso AAA; se han convertido en una plataforma de sostenibilidad para los caficultores colombianos, sus prácticas facilitan el cumplimiento de estándares necesarios para acceder a diferentes mercados.

La Federación Nacional de Cafeteros ofrece cafés que pueden tener una o incluso dos o tres certificaciones. En muchas regiones ya tenemos fincas certificadas FLO + ORGANICO, FLO + Rainforest, e incluso hay fincas con más de una certificación como UTZ + Rainforest + Orgánico + FLO.

❖ **Cafés de preparación:** Son cafés con una apariencia especial por su tamaño y forma lo que los hace apetecidos en el mercado internacional. También pertenecen a esta categoría los cafés que se buscan de acuerdo a las preferencias de un cliente en particular y se acopian para ofrecer un producto consistente. Dentro de esta categoría destacamos:

- ✓ **Café Caracol:** Son cafés cultivados en zonas de altura, de los cuales se seleccionan aquellos granos en forma de caracol que producen una tasa única de alta acidez. Son apreciados por los compradores, pues su tamaño uniforme permite una tostión homogénea.
- ✓ **Café Supremo:** Son cafés que se ofrecen de acuerdo a una clasificación granulométrica o tamaño de grano como: Europa, Extra Supremo y Premium.
- ✓ **Café Premium:** Son los cafés que resultan de una cuidadosa selección, realizada por solicitud del cliente, siguiendo un protocolo definido.

En el mercado de los cafés especiales no es extraño que diferentes clientes exijan café que involucra más de una categoría, por ejemplo: Café del Cauca con certificación Rainforest y preparación Extra; es decir, (Origen) + (Sostenible) + (Preparación). En cualquier evento, se debe asegurar de que el valor agregado del café especial que se genere debe llegar a las comunidades que producen en el café, para cumplir con la definición de café especial.

1.3 CONTEXTO GEOGRÁFICO Y ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE GUAPOTA

1.3.1 Contexto Geográfico

- **Ubicación:** El municipio de Guapotá se encuentra ubicado en el Departamento de Santander - Colombia, su cabecera esta localizada a los 6° 19" de latitud norte y a los 73° 20" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich.

- **Hidrografía:** El municipio de Guapotá está bañado por los ríos Oibita y Suárez, en sus bordes sur y occidental respectivamente, internamente es atravesado por importantes quebradas como La Flecha, La Callejona, Las Flores, Las Cabras y Las Guimis.

- **Relieve:** La topografía va desde ligeramente plana, ondulada, montañosa hasta escarpada, con pendientes del 7% hasta mayores de 70%. El relieve que exhibe el municipio es producto de la interacción de fenómenos dinámicos, tectónicos y geológicos, generando un paisaje variado de montaña con valles encajonados y angostos.

- **Suelos:** Se presentan suelos ácidos y básicos generados de calizas, areniscas, lutitas y arcillas, los cuales varían en profundidad, composición orgánica y nutriente, existiendo suelos muy buenos a suelos muy pobres. La cobertura vegetal del territorio va desde pequeñas áreas de bosque natural e intervenido, zonas cultivadas con café, cacao, plátano, yuca, maíz y grandes extensiones en pastos.

- **División política:** El municipio hace parte de la Provincia Comunera, de acuerdo con su estructura Administrativa, se compone de la Zona Urbana que ocupa un área de 0,29 Km² y la Zona Rural 66.03 Km²; El municipio tiene registrados en el Agustín Codazzi 113 predios urbanos y 673 rurales para un total de 786 predios.

- **Límites del municipio:** El municipio de Guapotá limita al Norte con los Municipios de Palmas de Socorro y Confines, por el Oriente con el Municipio de Oiba, por el Sur con los Municipios de Guadalupe y Oiba, y por el Occidente con el Municipio de Chima.

- **Extensión:** El casco urbano tiene una extensión de 0.29 Km² Km², el área rural una extensión de 66.03 Km² Km², para una extensión total de 66,32 Km².

- **Altitud (metros sobre el nivel del mar):** El territorio del municipio de occidente a oriente viene desde la cota 850 m.s.n.m. hasta su máxima altura de 1750 m.s.n.m.; el casco urbano se ubica sobre los 1.460 metros sobre el nivel del mar.

- **Temperatura media:** El clima es generalmente húmedo, La temperatura varía desde los 19°C en las partes más altas hasta los 24°C en las partes mas bajas, a orillas del río Suárez, pero en las horas de la noche la temperatura desciende considerablemente en todo el territorio. Centígrados.

- **Distancia de referencia:** Dista de la capital del departamento (Bucaramanga) a 154 Km y de la capital del país (Bogota) a 272 Km; con el municipio del Socorro, distante a 34 Km, y Oiba a 13 Km con quienes mantiene relación en las actividades económicas.

1.3.2 Contexto Económico Del Municipio De Guapotá. El Municipio de Guapotá centra su estructura productiva en las actividades agrícolas y pecuarias,

las cuales generan el 81.14% del empleo, denotando claramente la vocación agropecuaria del municipio; el sector agroindustrial está representado por los trapiches para la producción de la panela, el sector microempresarial solo representa el 1.34% de la estructura productiva. En el sector terciario encontramos que la enseñanza (2.43%), comercio (2.43%), la administración municipal (2.19%) y los servicios sociales (0.61%); son los mayores generadores de empleo. (Ver Tabla). En el sector rural las actividades productivamente económicas se concentran en cuatro actividades, que son la agrícola, pecuaria, piscícola y minera.

➤ **Producción agrícola:** En Guapotá la práctica agrícola es el motor fundamental de la generación de ingresos, esta vocación viene desde la fundación del municipio; los principales productos son el Café y la Caña Panelera, esta última ha ido expandiendo su frontera en contraposición al decaimiento del Café como cultivo líder del municipio. En los últimos años la agricultura ha presentado un decaimiento que ocasionó que la ganadería entrara a desplazarla como actividad principal. En el mapa No. 18 de Unidades de producción se esquematiza los sectores del municipio que desarrollan la producción agrícola, abarcando un área de 12,44 Km² que corresponden a un 18,76% del territorio municipal.

➤ **Especies pecuarias más representativas:** Guapotá es un municipio con historia agrícola, pero en los últimos años la actividad pecuaria en especial la ganadería ha venido desplazando la frontera agrícola del municipio. Esta se practica de modo extensivo con capacidades de carga de 2 cabezas por hectárea, su manejo es de pastoreo con rotación de potreros, vacunación contra la aftosa, aplicación de vacunas, alimentación con sales y melaza. En algunas fincas se realizan programas de ceba con ejemplares estabulados los cuales llegan a pesos de 450 kilogramos en periodos de 24 meses utilizando pequeños establos con capacidad para 12 novillos en los cuales se aplica una dieta basada en melaza, sales mineralizadas con pasto de corte y concentrados.

Las razas predominantes en el municipio son cruces entre Cebú-criollo y Pardo-criollo indicando que la actividad ganadera está siendo mejorada tanto para actividades de ceba el 15%; doble propósito el 80% y lechería especializada con aproximadamente 5%; La actividad lechera aunque ha disminuido en los últimos años conserva un rendimiento promedio de 4 litros diarios, con 500 vacas dedicadas a la producción que arrojan 2.000 litros de leche al día; La producción lechera arroja como productos leche cruda, queso y mantequilla que se dedican en parte al auto-consumo y al mercado de Guapota y de Socorro. Las especies caprina y porcina se encuentran en todas las veredas del municipio y aunque su producción no es del todo representativa su utilización esta enmarcada en el mercado local.

La producción ganadera se encuentra distribuida en todas las veredas del municipio, en especial en Cabras, Gualilo, Centro y Las Flores donde se concentra el 77% de la actividad pecuaria debido principalmente a su localización en las riberas del Río Suárez que proporcionan agua y suelos de vega para el pastoreo. La unidad de producción pecuaria ocupa una extensión de 44,69 Km² que representan el 67,39% del territorio municipal.

➤ **Producción piscícola y avícola:** La actividad piscícola en el municipio ha incrementado su representación con el transcurso de los años, esta se caracteriza por un aumento de la cantidad de estanques, en la actualidad se cuenta con 52 estanques de aproximadamente 1.250 m² que cubren un área de 46 hectáreas de terreno dedicadas a esta actividad, que representan un 0,69% del territorio municipal. Los estanques son poblados con especies como la Mojarra y la Cachama; para su alimentación se emplean concentrados, generalmente Itacol.

Tomando como fuente la información de la UMATA tenemos que en el año 2.000 la producción piscícola en el municipio se estimó en 180.000 peces con un peso total de la cosecha de 81.000 kilogramos; la producción obtenida fue dedicada en

una pequeña proporción al auto consumo y en gran medida para la comercialización en los mercados de Santander y Cundinamarca, al no existir ninguna industria que le proporcione un valor agregado al producto el piscicultor presenta su producto en estado fresco, lo cual no garantiza grandes ingresos para él.

El sector avícola tiene una representación moderada en el ámbito municipal ya que este sector está en su etapa de implementación, mediante programas impulsados por asociaciones municipales que promueven la avicultura; actualmente se desarrolla la actividad avícola en 24 predios distribuidos en las seis veredas, alcanzando un inventario de 8.000 aves, que se distribuyen de la siguiente manera: 5.000 aves dedicadas a su ceba para su posterior consumo y las 3000 aves restantes a la producción de huevos, la producción que genera este sector es destinada en un 30% al consumo de la región y el 70% es destinado a su posterior comercialización en los mercados del Socorro y la capital santandereana.

➤ **Producción minera:** En el municipio de Guapotá la actividad minera está representada con la explotación de caliza a cielo abierto. La cantera de caliza se sitúa en la Vereda Morarío, al Nororiente del Municipio, en la Finca Ojo de Agua, en cercanías al límite con el Municipio de Confines, a una altura de 1520 m.s.n.m., distante a 7,25 Kilómetros del casco urbano; el acceso a la cantera se realiza por la vía Guapota – Dos cruces , recorriendo 5,45 kilómetros hasta el sitio San Pedro, donde se toma la vía San Pedro – Ojo de Agua en un recorrido de 1,8 Kilómetros. Se trata de una cantera de Caliza micrítica, fosilífera de color gris, fracturada, explotada a cielo abierto con dos frentes de explotación, uno insitu y otro de derrubio.

➤ **Sector agroindustrial producción de panela:** La panela es sin duda alguna el principal producto agroindustrial de la región, ligada directamente a la

producción de los municipios vecinos; la cultura panelera es una actividad que se encuentra en vigencia; aunque los problemas tanto de bajos precios como de importación de los países vecinos como Venezuela y Ecuador han desestimulado al campesino a la siembra de nuevas plantaciones de caña panelera; la demanda que ha tenido el producto en los dos últimos años (2000-2002) ha elevado el precio de la panela, el cual se ha mantenido, generando que el productor esté aumentando las áreas del cultivo, convirtiendo esta industria en la mayor generación de empleo para la población. La producción panelera en el municipio se realiza en todas las veredas, ya que existen 23 trapiches distribuidos en todo el territorio municipal, concentrándose en mayor proporción en las Veredas Morario y Centro, siendo pues una actividad generalizada en el municipio.

La tecnología empleada en estos trapiches es de dos tipos; El primero es el trapiche de tipo tradicional en el cual las instalaciones son abiertas realizando todas las actividades de producción en un mismo sitio, este sistema de producción tradicional caracteriza el 87 % del total de los trapiches; el segundo tipo es el denominado CIMPA el cual se caracteriza por tener el área de molienda, cocción y producción separadas y comunicadas por tuberías por donde pasa la melaza, en este sistema se logran mejores resultados y mayor productividad por hectárea de caña. Sin importar el tipo de sistema empleado en el beneficio de la caña panelera, se utilizan aproximadamente 24 empleados por molienda, implicando aproximadamente un total de 200 personas dedicadas a esta actividad; como la molienda se realiza una vez al mes y no todos los trapiches la realizan al mismo tiempo, los trapiches ubicados en una misma vereda generalmente contratan la misma gente para realizar el trabajo, lo cual garantiza a los empleadores la experiencia y conocimiento de cada una de las actividades a realizar.

➤ **Vías terrestres:** La ubicación geográfica y estratégica del municipio, no muy distante a la vía nacional se realiza por dos vías, una por la Estación y otra por la

Galapa, siendo estas las principales vías de comunicación con el resto del departamento.

El desarrollo del casco urbano del municipio de Guapotá se ha dado obedeciendo el trazado reticular característico de los asentamientos urbanos, a nivel urbano el municipio cuenta con una longitud de vías de aproximadamente 5.020 metros, de los cuales el 22,83 % se encuentran pavimentadas en piedra labrada, y el 77,17 % se encuentra en tierra.

En el sector rural, el municipio posee un sistema vial consolidado que permite la comunicación de las seis veredas con el casco urbano, estas se encuentran en buenas condiciones; el mantenimiento se hace por parte de la administración municipal, con la maquinaria del parque automotor del municipio (Una moto niveladora, un buldózer, un cargador y una volqueta).

➤ **Contexto de la finca la Esperanza:** La finca productora del café del proyecto está ubicada en el municipio de Guapota Santander, produce en sus 20 hectáreas cultivadas de café uno de los cafés especiales más representativos del departamento con el certificado Rainforest, lo que le permite aprovechar esta materia prima para darle un valor agregado al grano de café.

La finca la Esperanza produce un promedio de 170 cargas de café arábigo al año correspondiente a la Variedad Colombia, el cual se caracteriza por producir una bebida suave, aromática, de mayor aceptación en el mercado mundial. Vale la pena aclarar que la Federación Nacional de Cafeteros respalda y promueve la utilización de las especies arábicas en territorio colombiano debido a que solamente sembrando variedades de café arábigo se puede mantener la calidad del café colombiano y cultivado a una altura de 1700 msnm lo cual hace que el café producido sea de una calidad especial de los cafés de altura.

La certificación dada por la ONG Rainforest Alliance al cultivo de café de la finca la Esperanza, es un sello otorgado por ser una producción amigable con el medio ambiente donde se protegen los bosques y se conservan los ríos, los suelos y la vida silvestre; los trabajadores son tratados con respeto y reciben salarios decentes, se les proporciona equipo adecuado para sus labores y tienen acceso a educación y asistencia médica. El sello de Rainforest Alliance asegura que inspectores experimentados han verificado que las fincas cumplen con estándares sociales y ambientales y que están en el camino hacia una verdadera sostenibilidad. Actualmente se encuentra en proceso de certificación U.T.C. Certifay.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 LEY 16 DE 1990: Crédito Agropecuario FINAGRO: Para efecto de la aplicación de los alcances contemplados en la presente ley, se entiende por crédito agropecuario el que se otorga a una persona para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción, transformación primaria y/o comercialización de bienes originados directamente o de forma conexas o complementaria, en la explotación de actividades agropecuarias.

Los créditos con destino al sector agropecuario deben estar dirigidos al financiamiento de capital de trabajo, inversión nueva o ensanches requeridos para el desarrollo de la actividad productiva. A través de la ejecución de proyectos técnica, financiera y ambientalmente viables.

Los recursos para el otorgamiento del crédito agropecuario, pueden ser colocados por FINAGRO, mediante el mecanismo del redescuento (créditos redescontados), o por intermediarios financieros con sus recursos propios (créditos en sustitución de inversiones obligatorias o constitutivos de cartera agropecuaria).

1.4.2 LEY 101 DE 1993. Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquer:.

Esta ley desarrolla los artículos 64,65 y 66 de la Constitución Nacional cuyos propósitos son:

- Otorgar especial protección a la producción de alimentos.
- Adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía.
- Promover el desarrollo del sistema agroalimentario en general.
- Elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas mediante la creación de condiciones especiales.
- Impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera.
- Fortalecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica a los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación.
- Determinar las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario (fondos de fomento).
- Estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros, directamente o a través de sus organizaciones representativas, en las decisiones del estado en que los afecte

La presente ley le establece adelantar al Gobierno Nacional, los siguientes programas:

1. *Prioridad para las actividades rurales.* El artículo 6, plantea el propósito de asegurar el desarrollo rural: “En desarrollo del Art.65 de la C.N., el Gobierno Nacional otorgara prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras forestales y agroindustriales y su comercialización.

Para este efecto la reglamentaciones sobre precios y costos de producción, régimen tributario, sistema crediticio, inversión pública en infraestructura física y social y demás políticas relacionadas con la actividad económica en general deberán ajustarse al propósito de asegurar preferencialmente el desarrollo rural”

2. *Provisión de crédito para el sector agropecuario.* En cuanto a la provisión de crédito para el sector agropecuario y pesquero, el artículo 12, plantea el subsidio al crédito: “En desarrollo del Artículo 66 de la Constitución Nacional y de conformidad en lo establecido en la presente ley, el Estado subsidiará el crédito para pequeños productores, incrementará el crédito para la capitalización rural y garantizará la adecuación disponibilidad de recursos crediticios para el sector agropecuario”.

3. *Operaciones a cargo del Fondo para el Financiamiento del sector agrario "FINAGRO".* El artículo 13 plantea: "Además de los fines estipulados en el artículo 26 de la ley 16 de 1990, la comisión Nacional de Crédito Agropecuario establecerá líneas de descuentos, dotadas el volumen suficiente de recursos y baja condiciones financieras apropiadas, con el objeto de que los establecimientos de crédito en moneda nacional y extranjera para los fines:

- Compra de maquinaria, equipos y demás bienes necesarios par ale desarrollo de las actividades agropecuarias.
- Almacenamiento, comercialización y transformación primaria de cosechas.

1.4.3 DECRETO 3075 DEL 23 DE DIC/97. El cual contiene la nueva reglamentación sanitaria para la fabricación y el comercio de los alimentos del Ministerio de Salud. La actualización de la reglamentación sanitaria expedida mediante el Decreto 3075/97 se basó en la anterior (2333/82) ajustándola con visión futurista a la normalidad y directrices internacionales como las del Codees

Alimentarius, FDA y a los compromisos generados por los convenios comerciales del mercado externo de nuestro país (GRUPO Andino, G3, ALCA, OMC) y a los principios modernos de la promoción en salud y prevención de la enfermedad dentro del marco dado por la carga de la enfermedad en Colombia.

Dicho decreto contiene 125 disposiciones, las cuales se articulan técnica y legalmente, hecho que facilita su aplicación y el control oficial.

El presente decreto reglamenta parcialmente la Ley 09/79 y versa sobre lo siguiente:

- ☞ El ámbito de aplicación Marco Geográfico.
- ☞ Definición sobre alimentos.
- ☞ Autoridades sanitarias competentes.
- ☞ Condiciones básicas de higiene en fabricación de alimentos.

Dentro de esta norma está la reglamentación sobre los siguientes aspectos:

- * Instalaciones y edificaciones.
- * Equipos y utensilios.
- * Personal manipulador del alimento.
- * Requisitos higiénicos de fabricación.
- * Aseguramiento y control de calidad.
- * Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.
- * Registro sanitario.
- * Saneamiento.
- * Importaciones y exportaciones.
- * Vigilancia sanitaria.
- * Revisión de oficio del Registro Sanitario.
- * Medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones.

1.4.4 Norma Técnica Colombiana

NTC 3314 1992: Café y sus productos. Vocabulario. Términos y definiciones

NTC 3534 1998: Café tostado y molido

NTC 3633 1999: Caracterización granulométrica del café tostado y molido

NTC 41591997: Requisitos que debe cumplir el café soluble en sus diferentes clasificaciones

NTC 5181 2003: Buenas prácticas de manufactura para la industria del café

1.4.5 Otras Leyes Y Decretos Medioambientales Y Del Sector Cafetero

LEY 99 (Diciembre 22 de 1993): Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.

Ley 76 de 1927: Sobre protección y defensa del café.

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

Ley 11 de 1972: Por la cual se deroga el impuesto de exportación de café y se dictan otras disposiciones.

Ley 84 de 1989: Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los

Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia.

Ley 9 de 1991: Normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias –Contribución Cafetera-.

Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.

Ley 189 de 1995: Aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café".

Ley 301 de 1996: Por la cual se crea el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial.

Ley 611 de 2000: Por la cual se dictan normas para el manejo sostenible de especies de Fauna Silvestre y Acuática.

Ley 863 de 2003: Ley normas tributarias -transferencias cafeteras-.

Decreto Ley 2811 de 1974: Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

Decreto 2078 de 1940: Se dictan medidas relacionadas con la industria del café.

Decreto 1608 de 1978: Desarrollo del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente en materia de fauna silvestre y reglamenta por tanto las actividades que se relacionan con este recurso y con sus productos.

Decreto 1173 de 1991: Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1443 de 2004: Por el cual se reglamenta la prevención y control de la contaminación ambiental por el manejo de plaguicidas y desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos. Modificado a su vez parcialmente por el Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.

2 ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Realizar un estudio de mercado que permita verificar la existencia de demanda de café especial tostado y molido, al igual que medir el nivel de incertidumbre y efectividad respecto a otras variables relacionadas con los hábitos y preferencias de consumo, características de la oferta, canales de comercialización, precios y mezcla promocional necesaria para el éxito del negocio en el mercado objetivo.

A pesar de que el producto “café molido certificado”, es cosechado, beneficiado y procesado en el municipio de Guapotá Santander, el estudio de mercados se desarrollará en la ciudad de Barbosa como ciudad dinámica de la región que presenta ventajas comparativas para su consumo y comercialización.

2.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar claramente el producto, precisando sus características, especificaciones, usos y atributos diferenciadores frente a los de la competencia.
- ✓ Especificar y cuantificar los elementos que conforman el mercado objetivo y potencial del proyecto.
- ✓ Caracterizar al consumidor potencial de café
- ✓ Determinar la cantidad de café tostado y molido, que el consumidor estaría dispuesto a adquirir.

- ✓ Determinar la cantidad de café certificado que el mercado actual estaría en capacidad de ofrecer.
- ✓ Identificar los aspectos de fortaleza y debilidad determinantes en la competitividad del producto.
- ✓ Determinar el comportamiento actual y futuro de la oferta y la demanda de café.
- ✓ Determinar los canales de comercialización más adecuada y/o de mayor éxito para la distribución del producto.
- ✓ Analizar la política de precios y estrategias de implementación.
- ✓ Establecer los medios publicitarios y de promoción más adecuados para el producto.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.2.1 Definición, Usos Y Especificaciones Del Producto

❖ **Definición:** Café especial tostado y molido obtenido a partir de cafés arábigos, específicamente de la Variedad Colombia, certificado con el sello Rainforest, el cual se caracteriza por producir una bebida suave, aromática y de mayor aceptación en el mercado mundial. Producto obtenido del proceso de la molienda, cafeinado y sin aditivos.

El sello de Rainforest Alliance asegura que inspectores experimentados han verificado que las fincas donde se cultiva el grano cumplen con estándares sociales y ambientales y que están en el camino hacia una verdadera sostenibilidad.

❖ **Usos.** El café puede servirse en infusión con agua o mezclarse con leche o crema. Se le suele añadir azúcar, panela y en ocasiones chocolate o especias como la canela, nuez moscada o carda. Generalmente se sirve caliente, pero recientemente se han ido extendiendo bebidas congeladas a base de café.

También puede ser utilizado en:

- ✓ La repostería
- ✓ Natillas de café
- ✓ Flan de café
- ✓ Tarta de crema de café
- ✓ Café frío (frappé)
- ✓ Café Moka
- ✓ Café frío con coco
- ✓ Batido de café helado
- ✓ Mouse de café

❖ **Especificaciones.** Café se denomina a la bebida que se obtiene por infusión a partir de las semillas del cafeto (*Coffea*), que contiene una sustancia estimulante llamada cafeína.

El producto final café especial tostado y molido, se comercializará en bolsas de polipropileno metalizado en cantidad de 125 gramos, 250 gramos y 500 gramos para preparación directa, luego de agregar agua caliente y un edulcorante al gusto, siendo más utilizado la panela y azúcar refinado, (véase cuadro 1).

Las bolsas metalizadas son de doble capa de polipropileno metalizado con 20 micras cada una y tienen la ventaja de que mejoran la presentación del producto y evitan que la luz dañe la calidad del producto. Este tipo de bolsas tienen fuelle lo cual permite que la bolsa quede de pie una vez que se ha llenado con el café.

Cuadro 1. Características del café molido y tostado del proyecto

CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Núcleo	Es un café especial suave, con un aroma delicado y agradable sabor.
Descripción	Café tostado y molido 100% ideal para los consumidores de las diferentes zonas del país.
Calidad	Proviene de cafés especial con certificación RainForest, variedad Colombia, la cual es muy aromática. No proviene de residuos o pasillas si no de granos altamente seleccionados.
Presentaciones	50g. - 125g – 250g – 500 g
Empaque	Bolsa metalizada con material multicapa PP-Al-Pe (polipropileno-aluminio-Polietileno), material oscuro en su interior para asegurar la conservación. Sellado al vacío.
Características nutricionales	Presenta cafeína en un 0.75% al 1.5% del peso. El aporte energético del café es de 2 kcal por taza (tamaño típico), 1 mg. de sodio (Na), 2 mg. de calcio (Ca), 0.1 mg de hierro (Fe), 4 mg de fósforo (P) y 36 mg de potasio (K) estando constituida la bebida por un 98% de agua.

Fuente: Autores del proyecto

Es muy importante resaltar que cuando el consumidor compra un “café certificado con sello Rainforest” además de su suavidad y aroma característico, está inclinándose por un sistema de producción amigable con el medio ambiente y con la calidad de vida del trabajador cafetero.

2.2.2 Productos Sustitutos De La Competencia. Los productos sustitutos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado y representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

En el mercado nacional existen productos sustitutos perfectos como es el caso de los cafés descafeinados, molidos tradicionales y granulados como el Nescafé.

Así mismo, existen sustitutos del café que se componen de una mezcla de ingredientes que utilizados conjuntamente dan como resultado una infusión cuyo sabor recuerda al del café.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que algunos de los productos sustitutos del café certificado son:

- ✓ Café corriente (molido tradicional: casero ó industrial)
- ✓ Café descafeinado
- ✓ Café granulado
- ✓ Te
- ✓ Chocolate o Cocoa
- ✓ Infusiones o aromáticas
- ✓ Bebidas energizantes
- ✓ Bebidas refrescantes
- ✓ Agua de panela
- ✓ Bebidas con alcohol con sabor a café.

2.2.3 Productos Complementarios. Se habla de productos complementarios cuando un producto depende otro y estos, a su vez, dependen del primero. Debido a la anterior relación, cuando sube el precio de uno de los bienes, disminuye la demanda; para el caso del café, se establece como bienes complementarios:

- ✓ Azúcar
- ✓ Panela
- ✓ Agua
- ✓ Leche

2.2.4 Atributos Diferenciadores. A fin de elaborar la estrategia del marketing que permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable, a continuación se establecen los parámetros de competitividad del producto:

Con el creciente interés a escala mundial por agricultura que no daña los suelos y que es asimismo socialmente responsable, se está incrementando también la demanda por café sostenible certificado. Las compañías de café gourmet empezaron este movimiento, y ahora los grandes tostadores y supermercados exigen cada vez más la sostenibilidad en la producción.

Cuando una persona consume café certificado con sello Rainforest además de obtener la suavidad y aroma característico de los cafés orgánicos, está contribuyendo con una cultura medioambiental positiva, es decir, que el valor agregado en sí es intangible en la bebida, pero muy ético y responsable en pro de la sostenibilidad del medio ambiente y del trabajador cafetero.

En este sentido, los potenciales consumidores del producto además de disfrutar de los atributos de suavidad y aroma del producto certificado con sello Rainforest, están contribuyendo con la conservación del ambiente y el mejoramiento de la

calidad de vida de los habitantes de las fincas cafeteras así:

Beneficios ambientales:

- ✓ Esfuerzos especiales para proteger la vida silvestre y las especies amenazadas.
- ✓ Integración de fincas y productores a iniciativas conservacionistas.
- ✓ Control de la contaminación.
- ✓ Conservación de suelos.
- ✓ Se protegen los ríos y el agua es usada racionalmente.
- ✓ Control y reducción del uso de agroquímicos.
- ✓ Manejo de desechos.
- ✓ Reducción de la vulnerabilidad a las inundaciones, deslizamientos y al clima.

Beneficios sociales:

- ✓ Mejoría de condiciones, tratamiento equitativo y salarios justos para los trabajadores.
- ✓ Se les informa a los trabajadores sobre sus derechos.
- ✓ Producción, procesamiento y mercadeo realizado en forma cooperativa.
- ✓ Las fincas certificadas benefician a la comunidad entera.
- ✓ Las fincas certificadas se unen a la conservación y el manejo de recursos compartidos, como los ríos, fuentes de agua y bosques.
- ✓ Las fincas bien manejadas tienen una reducida "huella ambiental" y son buenos vecinos de las comunidades y de los ecosistemas silvestres.
- ✓ Capacitación y educación ambiental para los productores y trabajadores de los cafetales.
- ✓ Las fincas forestales sirven como una "tienda" para los peones y vecinos, brindándoles leña, frutas, fibras, plantas medicinales y supliendo otras necesidades.

- ✓ Las fincas certificadas son refugio para la vida silvestre y santuarios escénicos para la gente, lo cual es importante para los residentes y atractivo para los "ecoturistas."

Beneficios para los productores, tostadores y comerciantes:

- ✓ Las fincas certificadas poseen planes de manejo y costos operacionales controlados.
- ✓ El sello verde brinda un soporte a la comercialización.
- ✓ Los productos certificados reciben mejores condiciones de mercadeo, incluyendo el precio.
- ✓ Hay un mayor acceso a la asistencia técnica y a créditos favorables.
- ✓ Existe un potencial enlace directo a mercados.
- ✓ Hay credibilidad en la promoción del producto, ya que se verifican las aseveraciones.
- ✓ Se reducen los riesgos y se mejora el manejo.
- ✓ Se realiza un mercadeo conjunto.
- ✓ Hay diversificación en la finca y en el mercado.
- ✓ Se obtiene estabilidad y sostenibilidad.
- ✓ Se asegura la custodia, se puede rastrear y verificar el origen del producto.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. Según el censo general 2005 que corresponde a las estadísticas poblacionales mas recientes muestran un crecimiento poblacional del municipio de Barbosa dinámico, con un resultado de 26.046 personas de las cuales 20.129 se ubican en la cabecera municipal y 5.917 en el resto del

municipio.¹⁷ Con base a la anterior cifra poblacional del municipio se proyecta para 2009 una población de 27.968 habitantes en su área urbana y rural¹⁸, la cual representa el mercado potencial para el café certificado del proyecto.

Por otra parte, el mercado potencial respecto a la oferta del producto lo constituye de manera indirecta los supermercados y tiendas existentes en todo el municipio de Barbosa, como quiera que son los establecimientos los encargados de comercializar el producto.

2.3.2 Mercado Objetivo

- **De la demanda:** El mercado objetivo está constituido por las familias de estrato social III y IV del municipio de Barbosa Santander. En este sentido, se pudo determinar que en la cabecera municipal del municipio Barbosa existen 3.682 familias de estrato social III y IV.¹⁹

- **De La Oferta:** La cuantificación de la oferta y algunas características de la misma serán medidas a través de los establecimientos que compran al fabricante el producto altamente sustitutos al del proyecto para su venta al consumidor final. Estos establecimientos corresponden a 173 tiendas y 30 supermercados ubicados en el área urbana de Barbosa, según datos de establecimientos suministrado por la Tesorería Municipal.

¹⁷ HERNÁNDEZ T. Guillermo; 30 de junio de 2005. Censo General 2005. Disponible desde Internet en <<http://www.dane.gov.co>

¹⁸ PROYECCIÓN POBLACIÓN.BARBOSA SANTANDER. Disponible desde Internet en:<<http://www.barbosa-santander.gov.co>> [con acceso el 28-08-2009]

¹⁹ OFICINA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL DE BARBOSA SANTANDER

➤ **Caracterización del cliente:** Los clientes que conforman el mercado objetivo, pueden tener un rango muy amplio debido a que se trata de una bebida agradable, tradicional, apta para todas las edades y relativamente accesible económicamente.

Las amas de casa son las protagonistas del consumo familiar, son ellas las que deciden la compra de gran parte de los productos del hogar. Eligen marcas, presentaciones, sabores, etc. que se consumirán en sus hogares y eventualmente formarán hábitos de uso entre los miembros de su familia. En el caso colombiano, estudios realizados por ANDI, (asociación de empresario e industriales) califican que las mujeres amas de casa son mujeres hogareñas, madrugadoras, que en un 40% han llegado a esta condición debido a el mejor cuidado de sus hijos, esposo o por la perdida de trabajo; por otra parte son mujeres que tienen muy presente el factor precio al momento de las decisiones de compra por ser quienes administran el recurso para el mercado semanal o quincenal. Más de la mitad de amas de casa se encuentra en el rango de 25 a 44 años de edad, con un promedio de 41 años. Tres cuartos son casadas o convivientes y la gran mayoría tiene hijos.

Haciendo referencia al café certificado se puede caracterizar al cliente bajo los siguientes criterios:

- ✓ Familias con ingresos iguales o superiores a dos (2) salarios mínimos legales vigentes (el S.M.L.V. para 2009 equivale a \$496.900).
- ✓ Personas comprometidas con la protección medio ambiental, las cuales optan por productos sanos y amigos del medio ambiente
- ✓ Personas que gustan consumir productos orgánicos
- ✓ Personas con hábito de desayunar con una buena taza de café
- ✓ Estudiantes y empleados que consumen el producto como medio para mantenerse activos y confortados (por su compuesto de cafeína).

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 Investigación De Mercados

➤ **Planteamiento del problema.** El enfoque consumista característico de la vida moderna, ha afectado de manera significativa los hábitos alimenticios de la población, induciéndola hacia el consumo de productos procesados, de inmediato consumo y alto valor agregado ya sea tangible e intangible.

Por otra parte, la tala indiscriminada de árboles y las deficientes prácticas de cultivo entre otras causas, han ocasionado una preocupante situación de deterioro del medio ambiente que se viene reflejando en el cambio del clima y el suceso de desastres naturales.

El hecho que la gente haya despertado consciencia en el problema medio ambiental es un factor importante y es correcto decir que la producción de café certificado con sello Rainforest permite al ciudadano común y corriente contribuir con la causa, en razón a que dicha certificación condiciona al producto de café a realizar buenas prácticas de cultivo amigables con el medio ambiente y comprometido con la calidad de vida del trabajador cafetero.

Los autores del proyecto por su parte, cuentan con volúmenes de café en grano certificado suficientes en la finca “La Esperanza” del municipio de Guapotá, el cual por falta de desarrollar un proceso de valor agregado del producto (tostión, molido y comercialización del café), han dejado de obtener mayores ingresos y posicionamiento del café certificado en la región.

Actualmente el café especial que se cosecha en la finca la Esperanza es comercializado a través de intermediarios que se quedan con el grueso del negocio en el proceso de distribución hacia los centros de acopio del producto.

Entre las ventajas de transformar el café a tostado y molido son:

- a) Apropiación de la etapa agroindustrial y comercial por parte de los campesinos
- b) Es una inversión. Ofrece ingresos constantes durante el año y en el momento en que la familia lo necesite.
- c) La definición del precio no entra en juego con la Bolsa de Nueva York
- d) Generación de auto empleo familiar
- e) Vender a un mayor precio, por lo tanto la mayor parte de la ganancia se queda con las familias.
- f) El campesino gana en los rendimientos.

➤ **Necesidades de información.** Las necesidades de información para la formulación del estudio provienen de fuentes primarias y secundarias. Las primeras están relacionadas con el comportamiento y características de la demanda del café certificado y serán alcanzados a través del estudio de campo que se practicará a la muestra representativa de la población en estudio.

Estas necesidades de información están relacionadas con los siguientes aspectos:

- ✓ Hábito respecto al consumo de café
- ✓ Marcas comerciales del producto con mayor aceptación
- ✓ Factores que influyen en la decisión de compra de una determinada marca
- ✓ Cantidad (Kg.) de café que la población está comprando para consumo
- ✓ Cantidad de café preparado consumido en la calle
- ✓ Decisión de compra del nuevo producto fabricado por la empresa (café especial con sello Rainforest)

- ✓ Puntos de venta de mayor aceptación para la comercialización del producto.
- ✓ Precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el nuevo producto
- ✓ Mezcla publicitaria que los potenciales compradores prefieran para el producto.

Adicionalmente, se utilizará fuentes secundarias para definir algunos datos de tipo estadístico y teórico a través de la oficina de Planeación Municipal, CIMPA, Secretaria de Agricultura, Comité de cafeteros y otros documentos relacionados que permitan el logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Especificación del mercado objetivo a través del listado de todas las familias de los estratos III y IV de la ciudad de Barbosa
- ✓ Estudios relacionados con el proyecto
- ✓ Norma Técnica Colombiana NTC
- ✓ Proceso de elaboración del café certificado.

❖ **Ficha Técnica.** Para una mejor comprensión del panorama referente al estudio de la demanda del producto, se procedió a realizar la ficha técnica de la investigación, (véase cuadro 2).

Proceso de muestreo:

Datos de los Hogares:

Población de Hogares	(N)	3.682
Probabilidad de éxito	(Po)	50%
Probabilidad de fracaso	(qo)	50%
Nivel de confianza	(1- α)	95%: $0,95/2 = 0,475$
Variable estandarizada	(Z)	Luego, $Z(A = 0,475) = 1,96$
Error muestral	e	5%
Tamaño de la muestra	(n)	?

Cuadro 2. Ficha técnica del estudio de la demanda

Tipo de Investigación	<p>Exploratoria. A través de información preliminar por observaciones e indagaciones de los autores del proyecto, para analizar las variables del mercado de producto en el área de estudio.</p> <p>Descriptiva: Permite identificar las características del producto, señalando formas de conducta y comportamientos concretos de las familias y establecimientos prospectas frente al proyecto.</p>
Método de Investigación	<p>Inductivo. Permite un análisis partiendo de lo particular a lo general, así los resultados obtenidos en el estudio constituirán la base de mercado, sobre lo cual se formularán las características del producto.</p>
Fuentes de Información	<p>Primarias. Integrantes de los hogares de estrato III y IV</p> <p>Secundarias: Bibliotecas, Internet, Cámara de Comercio, Oficina de planeación municipal, Tesorería Municipal</p>
Técnicas recolección de la información	Encuesta
Modo de aplicación	Directo
Instrumento	Cuestionario estructurado
Población	Las 3.682 familias de estrato III y IV ubicadas en el área urbana del municipio de Barbosa.
Elemento muestral	Las personas cabezas de hogar
Proceso muestreo*	Aleatorio simple al azar
Marco muestral	Listado de las 3.682 familias de estrato III y IV
Alcance	La ciudad de Barbosa en su área urbana

A partir de los datos correspondientes a los hogares de estrato III y IV, se procede a desarrollar la fórmula para determinar la muestra poblacional.

$$n = \frac{N(pxq)Z^2}{Z^2(pxq) + E^2(N - 1)}$$

$$n = \frac{3.682(0.25) \times 3.8416}{3.8416(0.25) + 0.0025(3.681)} = 348$$

Las encuestas del proyecto se realizarán proporcionalmente, teniendo en cuenta la segmentación de familias por barrios y el número de familias por cada estrato, (véase cuadros 3 y 4).

Cuadro 3. Tamaño de la muestra por cada estrato

Estrato	N. Familias	Porcentaje	Cálculo	N. Encuestas
Estrato III	3.173 familias	86.18%	348 x 0.8618	300 encuestas
Estrato IV	509 familias	13.82%	348 x 0.1382	48 encuestas
Total	3.682 familias	100%		348 encuestas

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 4. Segmentación de la muestra “n” por barrios

BARRIOS ESTRATO III	No. DE FAMILIAS	TAMAÑO DE MUESTRA POR BARRIOS
Avenida Las Américas	120	11
Campoalegre	8	1
Coomultrasan	85	8
El Carmen	125	12
El Prado	145	14
El Trapiche	138	13

Cuadro 4. (Continuación)

Jardín	40	4
José Antonio Galán	445	42
La Fuente	30	3
Marsella	320	30
Pinar	32	3
Saman	623	59
San Gil	92	9
San Jorge	275	26
San José	200	19
San Luís	75	7
Santa fe	248	23
Santander	172	16
Total Estrato III	3.173	300
BARRIOS ESTRATO IV:	No. DE FAMILIAS	N. DE LA MUESTRA
Alcázar	21	2
Altos del Prado	14	1
Centro	410	39
La Esperanza	64	6
Total Estrato IV	509	48

Fuente. Electrificadota de Santander

➤ **Tabulación, presentación y análisis de resultados.** El presente estudio se realizó con base al mercado de productos altamente sustitutos del café certificado del proyecto, como es el café molido tradicional; sin embargo, al final del estudio se referencia algunos aspectos directos con la aceptación y disposición de pago del café certificado con sello Rainforest.

Se aclara que para las preguntas de respuesta múltiple, los porcentajes calculados son el resultado de dividir cada una de las respuestas de la pregunta, entre el número de encuestados.

A continuación se tabula y analiza la información con base a la muestra representativa de la población demandante constituida por los 348 hogares de los estratos III y IV.

● Habito de consumo de café en la población

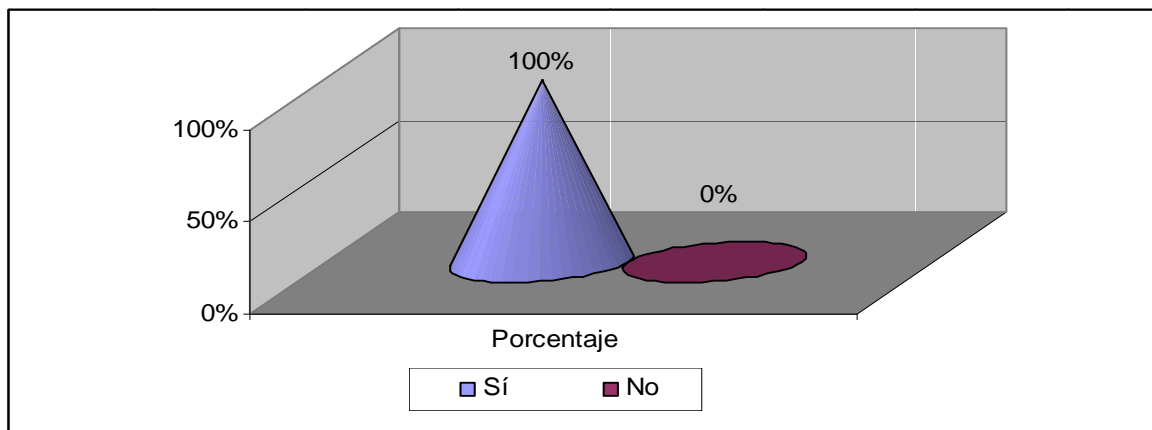
Los resultados muestran que el 100% de la población tiene el hábito de consumir café, (véase cuadro 5 y grafica 2).

El anterior parámetro demuestra que el café es un producto de primera necesidad en la canasta familiar de la población y por ende tiene una excelente aceptación.

Cuadro 5. Habito de consumo de café en la población

CONCEPTO	CANTIDAD	%
SI	348	100%
NO	0	0%
TOTAL	348	100%

Gráfico 2. Habito de consumo de café en la población



Marcas comerciales de café de mayor preferencia

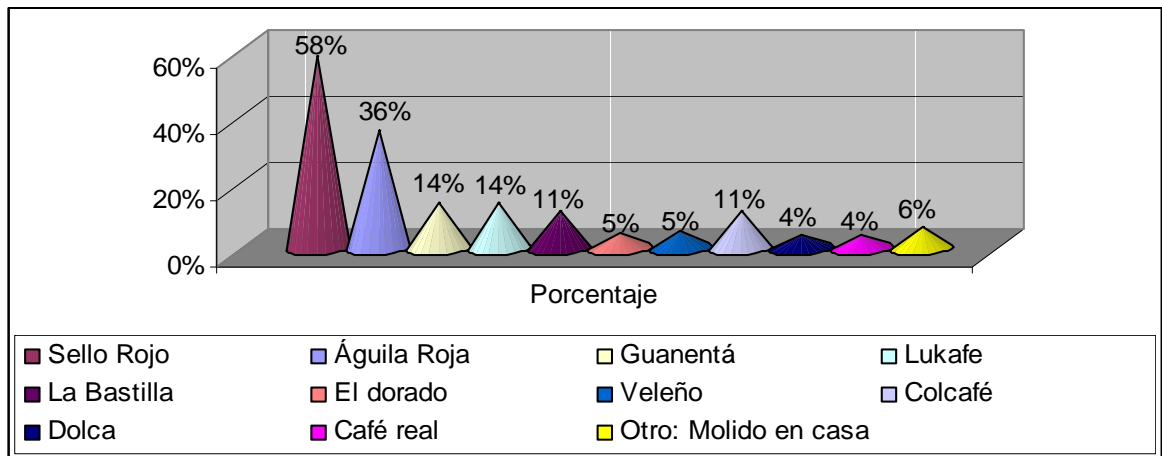
Las marcas comerciales de café de mayor preferencia son en orden de importancia, sello Rojo con 58%, Águila Roja con 36%, Guanantá y Lukafé con 14%, La Bastilla y sello dorado con 11%. En menor proporción se encuentra: el café molido en casa con 6%, El Dorado y Veleño con 5%, Dolca y Café Real con 4%, (véase cuadro 6 y gráfica 3).

Se analiza una marcada preferencia por el consumo de café Sello Rojo y Águila Roja, lo cual es un parámetro importante para el proyecto, en el sentido de apropiar sus características físicas y organolépticas al nuevo producto. Así mismo, identificar su sistema de mercadeo y promoción realizado en el área de estudio para analizarlo y adecuarlo al nuevo producto.

Cuadro 6. Marcas comerciales de café de mayor preferencia

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sello Rojo	202	58%
Águila Roja	124	36%
Guanentá	47	14%
Lukafe	47	14%
La Bastilla	38	11%
El dorado	16	5%
Veleño	19	5%
Sello dorado	15	11%
Dolca	5	4%
Café Real	5	4%
Otro: Molido en casa	5	6%

Gráfico 3. Marcas comerciales de café de mayor preferencia



● Aspectos de mayor relevancia al comprar café

Según la población de familias de estrato III y IV, los factores que inciden con mayor fuerza en el momento realizar la compra del producto son: el sabor y aroma con 46%, el precio con 38% y la marca con 29%. En menor grado de relevancia se encuentra el empaque y que sea tradicional con 6% y que sea un tipo de café especial con 1%, (véase cuadro 7 y gráfica 4).

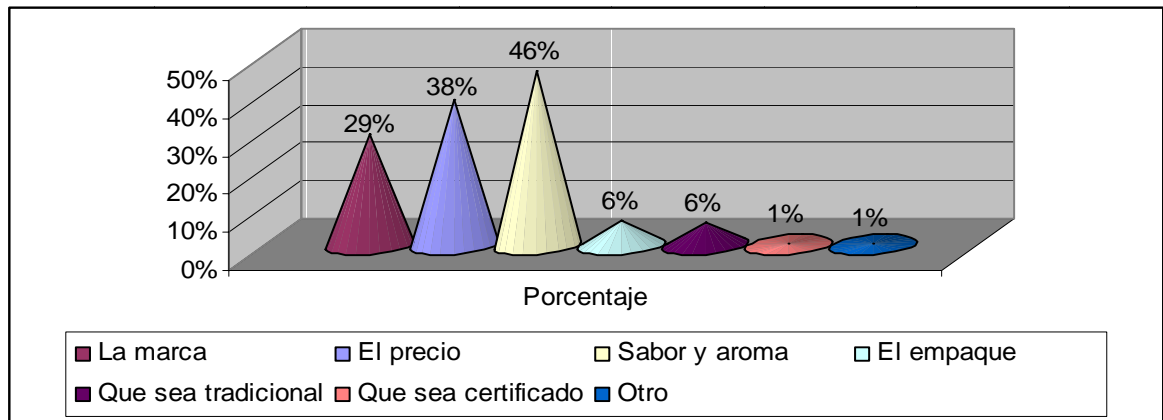
Un aspecto importante para el consumidor es el sabor y aroma por lo cual la nueva empresa debe direccionar sus mayores esfuerzos en todo el proceso del grano, especialmente en la tostión y molido, de tal manera que se obtenga las características ideales de sabor y aroma que permita adquirir preferencia por el nuevo producto.

Así mismo, es indispensable ofrecer una atractiva política de precios y promoción de la empresa y marca del producto, resaltando además de sus propiedades organolépticas, el valor implícito de trabajar de la mano con el medio ambiente y propiciar calidad de vida al trabajador cafetero.

Cuadro 7. Aspectos de mayor relevancia al comprar café

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
La marca	100	29%
El precio	133	38%
Sabor y aroma	159	46%
El empaque	22	6%
Que sea tradicional	20	6%
Que sea especial (certificado)	2	1%
Otro	2	1%

Gráfico 4. Aspectos de mayor relevancia al comprar café



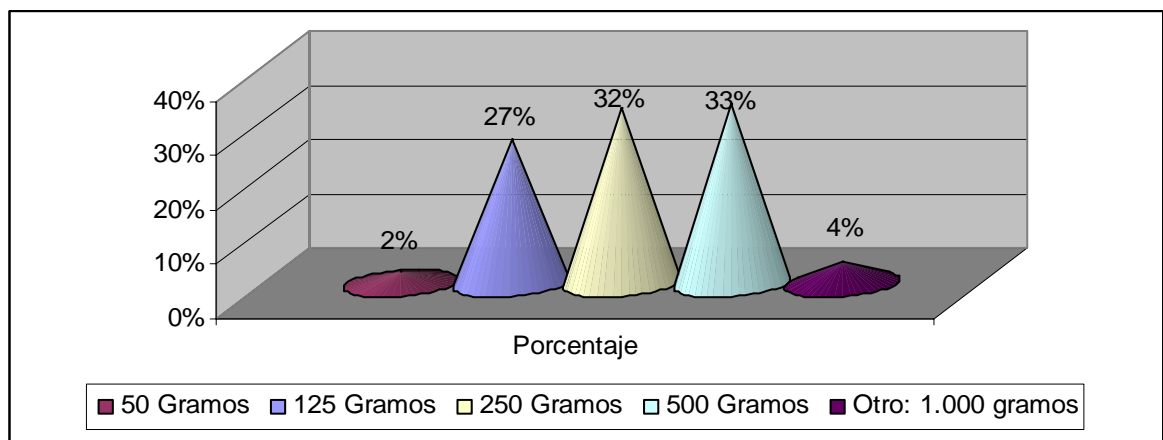
● Cantidad de café que consume la familia semanalmente en las diferentes presentaciones

Se observa que el 34% de la población consume 500 gramos de café semanales, el 33% consume 250 gramos de café semanales y el 27% consume 125 gramos de café semanales. Un porcentaje menor de población correspondiente a 4% consume 1.000 gramos semanales y el 2% solo consume 50 gramos de café a la semana, (véase cuadro 8 y gráfica 5).

Cuadro 8. Cantidad de café que consume cada familia semanalmente en las diferentes presentaciones

PRESENTACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
50 Gramos	7	2%
125 Gramos	93	27%
250 Gramos	114	33%
500 Gramos	118	34%
Otro: 1.000 gramos	16	4%
TOTAL	348	100%

Gráfica 5. Cantidad de café que consume cada familia semanalmente en las diferentes presentaciones



En este sentido, el consumo semanal en kilogramos para la población encuestada correspondiente a 348 familias equivale al producto resultante de multiplicar los gramos contenidos en cada presentación por la cantidad de respuestas y luego convertidas a Kilogramos. Así mismo, el cálculo de consumo anual se realizó multiplicando el consumo semanal por 52 semanas /año; (véase cuadro 9).

Cuadro 9. Cálculo de consumo de café preparado en los hogares (Kg.)

PRESENTACIÓN	FAMILIAS	CONSUMO SEMANAL	CONSUMO ANUAL
50 gramos	7	0,35	18
125 gramos	93	12	605
250 gramos	114	29	1.482
500 gramos	118	59	3.068
Otro: 1.000 g.	16	16	832
TOTAL	348	115,4	6.005

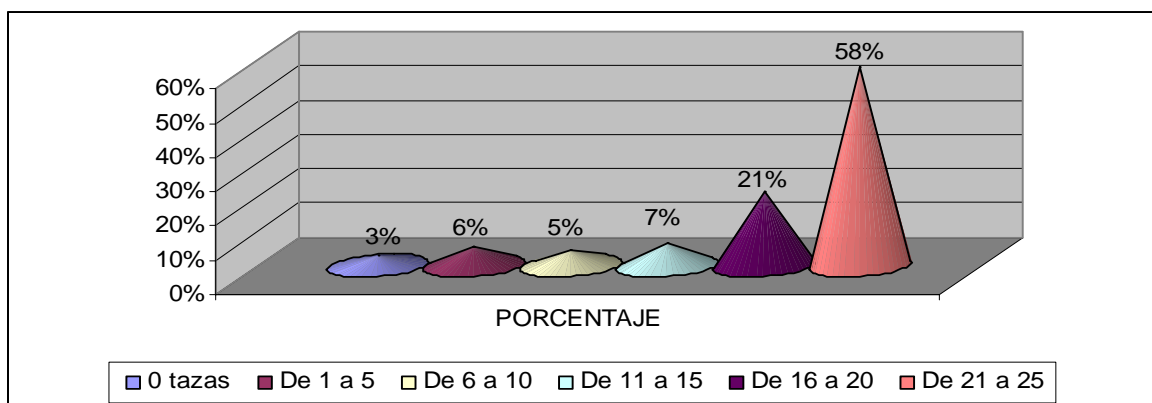
● Cantidad de café preparado que consume la familia semanalmente fuera de casa.

Se pudo determinar que el 58% de la población encuestada consume de 21 a 25 tazas de café semanales, el 21% consume de 16 a 20 tazas semanales, el 7% consume de 11 a 15 tazas semanales, el 6% consume de 1 a 5 tazas semanales, el 5% consume de 6 a 10 tazas semanales y el 3% no consume café en la calle, (véase cuadro 10 y gráfica 6).

Cuadro 10. Cantidad de café preparado que consume la familia semanalmente fuera de casa

CANTIDAD DE TAZAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
0 tazas	11	3%
De 1 a 5	20	6%
De 6 a 10	16	5%
De 11 a 15	24	7%
De 16 a 20	75	21%
De 21 a 25	202	58%
Total	348	100%

Gráfico 6. Cantidad de café preparado que consume la familia semanalmente fuera de casa



Teniendo en cuenta que expertos recomiendan 10 gramos de café molido para preparar una taza (180 ml), se procede a reemplazar los rangos de tazas en su equivalencia en gramos, para luego sacar el promedio de cada rango. Seguidamente se multiplica dicho consumo por la cantidad de familias encuestadas de cada rango y luego por 52 semanas del año dividido en 1.000, para obtener el volumen en kilogramos de café molido /año consumido por la población fuera de sus hogares, (véase cuadro 11).

Cuadro 11. Cálculo de consumo de café preparado en la calle (kilogramos)

RANGO (en gramos)	PROMEDIO DEL RANGO (en gramos)	FAMILIAS	CONSUMO ANUAL EN KG.
De 10 a 50	30	20	31
De 60 a 100	80	16	67
De 110 a 150	130	24	162
De 160 a 200	180	75	702
De 210 a 250	230	202	2.416
TOTAL		337	3.378

A continuación se procede a agrupar el consumo de café tradicional en los hogares y fuera de él; es decir, el preparado en el hogar y el comprado en la calle por la población encuestada, (véase cuadro 12).

Cuadro 12. Consumo total de café en la población muestral (kilogramos)

Concepto	Consumo Semanal	Consumo anual
Café consumido en los hogares	115,4	6.005
Café consumido en la calle	64,9	3.378
TOTAL	180,3	9.383

● Decisión de compra del nuevo producto (café tostado certificado con sello Rainforest)

El 42% de la población de familias encuestadas están dispuestas a comprar el nuevo producto, cuya característica diferenciadora es que se trata de un café certificado con sello Rainforest. Esta disposición de consumo se basa en el hecho de que el producto tiene características de sabor y aroma similares a las de marcas reconocidas y además es un producto amigable con el medio ambiente y propende además por la calidad de vida del trabajador cafetero.

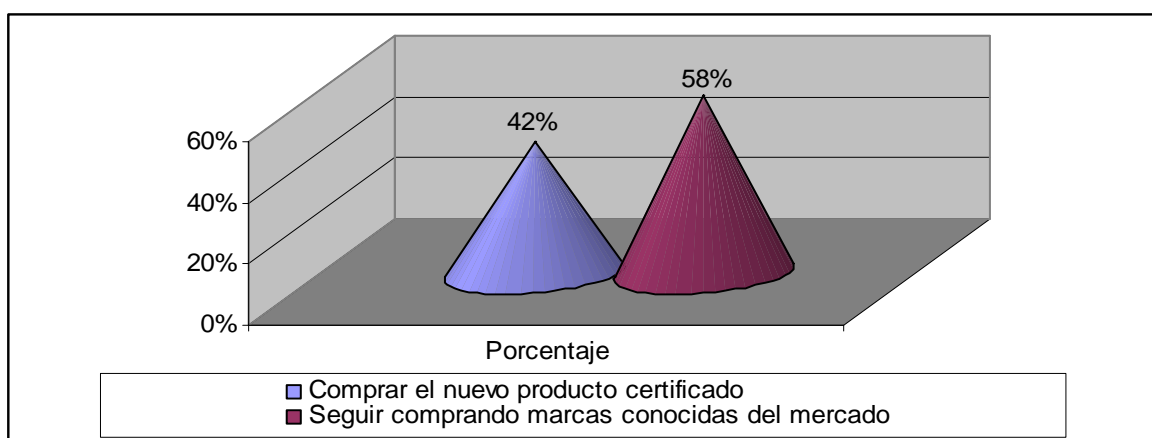
El restante grupo de familias (58%) prefiere seguir comprando marcas de café tradicional de su preferencia u otros cafés altamente sustitutos al producto del proyecto, (véase cuadro 13 y gráfica 7).

El hábito superior de consumo de café tradicional puede tener su explicación en el hecho de que en la población aún no existe la cultura de consumir productos que protejan el medio ambiente. Sin embargo, en general el resultado demuestra que existe un mercado óptimo para el nuevo producto, lo cual es un factor que favorece la creación de la nueva empresa.

Cuadro 13. Decisión de compra del nuevo producto (café tostado certificado con sello Rainforest)

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comprar el nuevo producto certificado	148	42%
Seguir comprando marcas conocidas del mercado	200	58%
TOTAL	348	100%

Gráfico 7. Decisión de compra del nuevo producto (café tostado certificado con sello Rainforest)



NOTA. Las siguientes dos (2) preguntas fueron practicadas a las 148 familias que tienen la decisión de comprar el nuevo producto, (véase cuadro 13).

● **Precio que la futura demanda estaría dispuesto a pagar por 250 gramos de café molido certificado**

El 31% de la población de familias están dispuestas a pagar entre \$4.100 y \$4.300 por 250 gramos de café certificado, el 30% están dispuestas a pagar entre \$3.700 y \$3.900, el 24% están dispuestas a pagar entre \$3.900 y \$4.100. La dispersión de

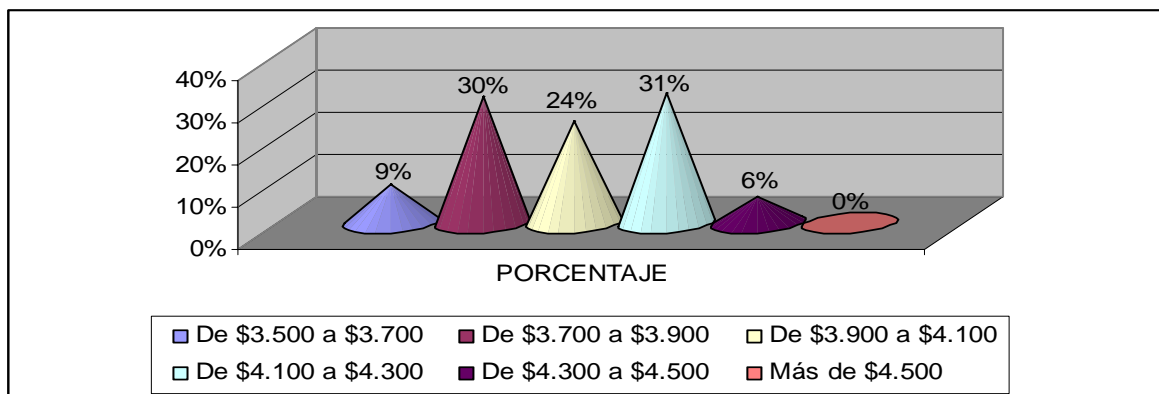
valores inferiores está conformada por los rangos entre \$3.500 y \$3.700 para el 9% de familias y entre \$4.300 y \$4.500 para el 6% de familias, (véase cuadro 14 y gráfica 8).

Estos valores servirán de parámetro para el precio de venta del café certificado, asumiendo una relación directa entre precio y cantidad. Sin embargo por tratarse de un producto nuevo, el cual la población no tiene referencias, es posible evaluar la política de precios con base a los costos y márgenes de utilidad esperados por la organización de la nueva empresa.

Cuadro. 14. Precio que la futura demanda estaría dispuesto a pagar por 250 gramos de café molido certificado

PRECIO PROMEDIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
De \$3.500 a \$3.700	14	9%
De \$3.700 a \$3.900	44	30%
De \$3.900 a \$4.100	35	24%
De \$4.100 a \$4.300	46	31%
De \$4.300 a \$4.500	9	6%
TOTAL	148	100%

Gráfico 8. Precio que la futura demanda estaría dispuesta a pagar por 250 gramos de café molido certificado



● Puntos de venta preferidos para la comercialización del producto

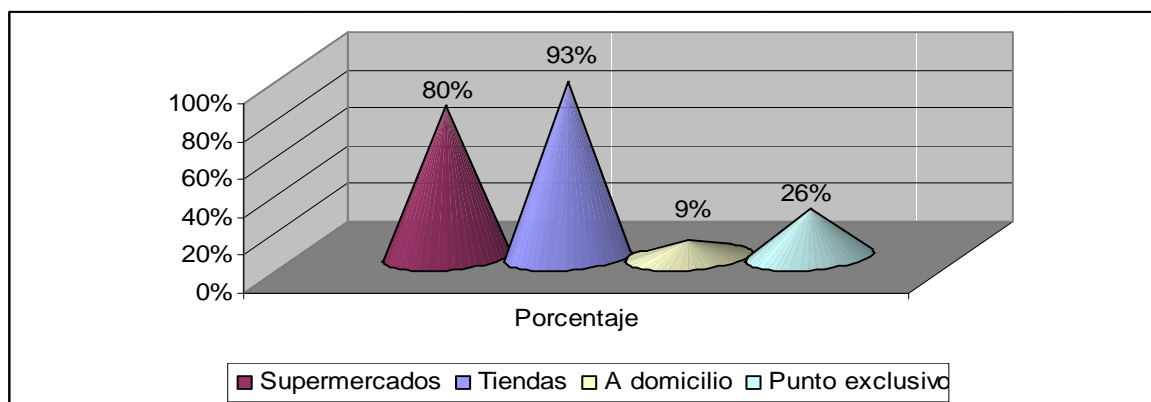
Los establecimientos de mayor aceptación para el comercio del café especial son, las tiendas con 93% y los supermercados con 80%. El punto exclusivo con 26% y con menor relevancia el sistema a domicilio con 9% (véase cuadro 15 y Gráfica 9).

El sistema de distribución que utilice la empresa productora y comercializadora de café certificado debe seguir los anteriores parámetros o hábitos de compra realizados a través de los diferentes establecimientos. Las ventas en punto exclusivo que tiene una preferencia de 26% se podrá estudiar a futuro, con ubicación del mismo en el punto de la empresa; las ventas a domicilio no tienen viabilidad de mercado.

Cuadro 15. Punto de venta preferido para comercializar del producto

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Supermercados	118	80%
Tiendas	137	93%
A domicilio	13	9%
Punto exclusivo	38	26%

Gráfica 9. Punto de venta preferido para comercializar el producto



2.4.2 Estimación De La Demanda. Para determinar la demanda del producto en la población, se analizó el consumo de café molido tradicional por ser producto altamente sustituto al café certificado con sello Rainforest del proyecto.

Tomando como base un consumo de 9.383 Kg. /año de café molido tradicional demandados por la población muestral (348 familias), se procede a calcular la demanda anual del producto en la población total (3.682 familias) en kilogramos como unidad de medida por simple regla de tres, (véase cuadro 16).

Cuadro 16. Demanda potencial de café en kilogramos

CONCEPTO	Demanda anual en la población muestral	Cálculo	Demanda anual en la población objetivo
Café preparado En los hogares	6.005	$3.682 * 6.005 / 348$	63.535
Café preparado en la calle	3.378	$3.682 * 3.378 / 348$	35.741
TOTAL	9.383		99.276

2.4.3 Evolución Histórica De La Demanda Del Producto. En la tierra de Juan Valdez se toma poco café. Así lo demuestran las cifras de la Organización Internacional del grano y de un reciente estudio hecho por la Federecafé y los tostadores privados en las que se deduce que en los últimos años, en Colombia es bajo el consumo de su producto insignia y, lo que más preocupa, la tendencia es a seguir descendiendo.

Mientras otras naciones productoras de café, como Brasil o Costa Rica, consumen respectivamente, 5,3 y 4,8 kilos per cápita al año, en Colombia esta cifra sobrepasa los 1,9 kilos.²⁰

Pero no sólo este dato preocupa a los protagonistas de la cadena cafetera, a su juicio, lo más relevante del reciente estudio que consultó a los colombianos sobre sus hábitos con la bebida, fue encontrar que en la última década se ha reducido el consumo sobre todo en el área urbana.

Según el director de Propiedad Intelectual de la Federación Nacional de Cafeteros, Luís Fernando Samper, el dato que señala que mientras en 1987, el 87,5% de los hogares de las ciudades compraba café, en el año 2007 ese indicador cayó a 81%, se puede explicar en el incremento constante de la oferta de bebidas que se ha dado en el país durante los últimos años.

Con estos datos, la Federación Nacional de Cafeteros y los tostadores presentaron en el LXX Congreso Nacional del gremio, que se realizó en noviembre de 2008 en Bogotá, diseñaron un nuevo programa con miras a incentivar el consumo de esta bebida en el país.

Del denominado Programa de Promoción de Consumo de Café de Colombia hacen parte la Federación Nacional de Cafeteros, Nestlé de Colombia, Casa Lúker, Torrefacé Águila Roja, Colcafé del Grupo Nacional de Chocolates, Toscafé Oma y Pinto, que reúne a 24 tostadores pequeños.

En la preparación de esta política se insistió en que para tomar acciones, lo primer que se debe hacer es una radiografía del mercado, para lo cual hay que realizar encuestas que determinen la cantidad de café que se consume, los horarios de

²⁰ GUTIÉRREZ Z. Ricardo. EL ESPECTADOR 01-12-2008. Disponible desde Internet en: <http://www.guiadelcafe.com/tomamonos-un-tinto/>

consumo y la edad de quienes consumen la bebida. Con este fin se dividió al país en seis zonas, en las cuales se aplicaron cinco mil encuestas que dieron a conocer comportamientos sorprendentes.

A la reducción en las compras de café en los hogares de todo el país, se sumó el revelador dato que señala que la zona que produce la mayor cantidad del grano en Colombia (Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda) es una de las que menos lo consume.

Mientras en Bogotá el consumo de esta bebida es de 3,6 tazas al día por persona, en Medellín es de 1,8 y en el Triángulo del Café es de 2,8.

Otros de los hallazgos indican que después de Bogotá, la Región Pacífica es la que más toma la bebida, que en el último lustro el consumo nacional anual se mantiene alrededor de 1,2 millones de sacos de 60 kilos, que los grupos poblacionales que menos demandan el producto son los jóvenes entre 18 y 24 años y las personas del estrato 1.

Además del tema del incremento en las opciones para los consumidores, los expertos coinciden en señalar que los mitos que existen alrededor de la ingesta de café han influenciado la reducción de su consumo.

En el estudio se encontró que por lo menos 5,5 millones de colombianos no beben café por temor a los efectos perjudiciales que pueda causar en su bienestar físico, por eso la primera de las líneas estratégicas que se pondrán en marcha es la relacionada con café y salud, para lo cual se preparan campañas sustentadas en estudios con rigor científico.

2.4.4 Proyección De La Demanda. Barbosa es un municipio relativamente joven con un dinamismo comercial y turístico sobresaliente en la región y con una fuerte ventaja comparativa como es su posición geográfica estratégica, la cual le permite su articulación con el centro oriente colombiano, característica que le hace valer su apelativo de “Puerta de Oro de Santander”.

El municipio de Barbosa ha tenido en los últimos años una dinámica poblacional positiva, como resultado de la tasa de crecimiento natural y de los procesos de inmigración que se han registrado, llevando a que sus pobladores busquen un mayor bienestar en lugares estratégicos como Barbosa.

Por otra parte, el perfil del municipio de Barbosa según el Censo General 2005, muestra las siguientes cifras:

El total de población a 30 de junio de 2005 es de 26.046 personas de las cuales 20.129 se ubican en la cabecera municipal y 5.917 en el resto del municipio. Del total de la población de Barbosa el 48,2% son hombres y el 51,8% mujeres. El número de personas por hogar en Barbosa es de 3,6 y aproximadamente el 72,1% de los hogares de Barbosa tienen 4 o menos personas.²¹

Para efecto del presente estudio, la evolución anual de la demanda será tomada a partir del promedio de crecimiento poblacional para el período 1999-2010 equivalente al 2,6%²² en razón a que el consumo del nuevo producto está estrechamente relacionado con la cantidad de habitantes existentes en el mercado objetivo.

²¹ CENSO GENERAL 2005. Disponible desde Internet en: :<<http://www.dane.gov.co>> [con acceso el 30-07-2009]

²² ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE BARBOSA 2000-2009.

Teniendo en cuenta el índice de crecimiento poblacional de Barbosa determinado anteriormente equivalente al 2,6% anual, se realiza a continuación la proyección de la demanda del producto café a lo largo de los cinco años de vida del proyecto. Se aclara que para efecto del cálculo de la demanda, el parámetro de referencia lo constituye el café tradicional en sus diferentes marcas comerciales como producto altamente sustituto al del proyecto, con el objeto de confrontar productos completamente similares con el producto analizado a través del estudio de la oferta.

Para determinar la proyección de la demanda, se tendrá en cuenta los resultados del estudio de mercados, el cual arrojó un consumo de 99.276 Kg. /año de café tradicional, (véase cuadro 17).

Cuadro 17. Proyección de la demanda de café molido tradicional (Kg./año)

Período anual	Demanda año anterior	Crecimiento poblacional anual	Demanda proyectada de café
1	99.276	2.6%	101.857
2	101.857	2.6%	104.505
3	104.505	2.6%	107.223
4	107.223	2.6%	110.010
5	110.010	2.6%	112.871

En relación con el producto del proyecto (café certificado con sello Rainforest), se puede tener una aproximación importante de la demanda anual, teniendo en cuenta que existe una disposición de compra del café certificado de 42%; es decir, que de las proyecciones anuales resultantes anteriormente, el 42% corresponde a la potencial demanda del café certificado. Este parámetro es definitivo para determinar la proporción del mercado a cubrir, teniendo en cuenta que corresponde a un producto con atributos y características propias.

2.5 LA OFERTA

En el mercado de Barbosa y zona de influencia no existe oferta del producto del proyecto (café certificado con sello Rainforest), por lo cual se toma como referencia para el proyecto, el comportamiento de **productos altamente sustitutos** entre ellos, el café molido tradicional, descartando el café instantáneo y el café descafeinado que tienen un nicho del mercado propio.

2.5.1 Necesidades De Información. La información requerida para la oferta se obtiene principalmente de fuentes primarias, y están relacionadas con:

- ✓ Tipo y marca comerciales de café comercializados en la población
- ✓ Debilidades de los productos ofertados en el mercado
- ✓ Cantidad de café molido que el mercado actual está ofreciendo.
- ✓ Márgenes de ganancia manejados por los establecimientos que comercializan el producto
- ✓ Medios de promoción que ofrecen las empresas proveedoras del producto
- ✓ Forma de pago para proveedores de café
- ✓ Medios publicitarios y de promoción más adecuados para el producto.
- ✓ Disposición para comercializar el nuevo producto (café molido certificado con sello Rainforest), a través de supermercados y tiendas.

2.5.2 Ficha Técnica. Para una mejor comprensión del panorama referente al estudio de la oferta del producto, se procedió a realizar la ficha técnica de la investigación (Véase cuadro 18).

Cuadro 18. Ficha técnica del estudio de la oferta

Tipo de investigación	<p>Exploratoria: Correspondiente a indagaciones preliminares realizadas en supermercados y tiendas para estructurar correctamente la encuesta dirigida a la competencia.</p> <p>Concluyente. Debido a que en el desarrollo de la investigación se conoce conductas y actitudes de la competencia referentes a la mezcla de mercadeo y características del producto ofrecido</p>
Método de investigación	<p>Inductivo. El cual permite un análisis del problema, mostrando de lo particular a lo general; así los resultados obtenidos son la base teórica, sobre la cual se formularán las características de la empresa productora y comercializadora de café especial.</p>
Fuentes de información	<p>Fuentes primarias: Encuesta a los supermercados y tiendas de la ciudad de Barbosa.</p> <p>Fuentes secundarias: Estadísticas de la Tesorería Municipal, Esquema de ordenamiento territorial de Barbosa, Comité de Cafeteros de Colombia y Secretaria de Agricultura de Santander</p>
Técnicas de recolección de información	<p>Encuesta: A 203 establecimientos de comercio que comercializan el producto (café tradicional)</p>
Instrumento	Cuestionario estructurado.
Modo de aplicación	Directa
Definición de la población	<p>Población de estudio: Los 30 supermercados y 173 tiendas que comercializan productos altamente sustitutos en Barbosa.</p> <p>Elemento muestral: lo conforman los dueños o administradores de los establecimientos que comercializan el producto.</p>
Proceso de muestreo*	Aleatorio simple al azar.
Marco muestral	Los 203 establecimientos que comercializan el producto en la ciudad de Barbosa.
Alcance	El área urbana del municipio de Barbosa.
Tiempo de aplicación	Realizando las encuestas: 15 días. Su recopilación, análisis, tabulación y presentación de resultados, se realizó en 09 / 2009.

A través de fuentes secundarias se obtuvo el dato de los supermercados y tiendas registrados en la Tesorería Municipal de Barbosa, (véase cuadro 19).

Es importante reiterar que los establecimientos comerciales siendo clientes para la comercialización del producto, igualmente serán los encargados de suministrar la información relacionada con la oferta del producto ante la imposibilidad técnica de obtenerla de las empresas proveedoras que participan en el mercado local.

***Proceso de Muestreo.**

$$n = \frac{N(pxq)Z^2}{Z^2(pxq) + E^2(N - 1)} \qquad n = \frac{203(0.25) \times 3.8416}{3.8416(0.25) + 0.0025(202)} = 133$$

Cuadro 19. Tamaño de la muestra (proporción de establecimientos)

Establecimiento	Población	Porcentaje	Cálculo	N. Encuestas
Supermercados	30	14.77%	133 x 0.1477	20 encuestas
Tiendas	173	85.23%	133 x 0.8523	113 encuestas
Total	203	100%		133 encuestas

Fuente. Tesorería Municipal

2.5.3 Tabulación Y Presentación De Resultados De La Oferta. El tamaño de la muestra para el estudio de mercados de la oferta corresponde a 133 establecimientos de comercio los cuales comercializan el producto objeto de estudio en la ciudad de Barbosa. En consecuencia se trata de obtener información aproximada de las características del mercado de café molido tradicional ofertado por las diferentes empresas a nivel nacional.

En el presente estudio igualmente existen preguntas de respuesta múltiple, por lo tanto, es importante aclarar que los porcentajes calculados se determinaron con base a los 133 establecimientos de comercio que comercializan el café molido tradicional, y que constituyen la muestra de la encuesta.

● **Marcas comerciales de café molido de venta en establecimientos**

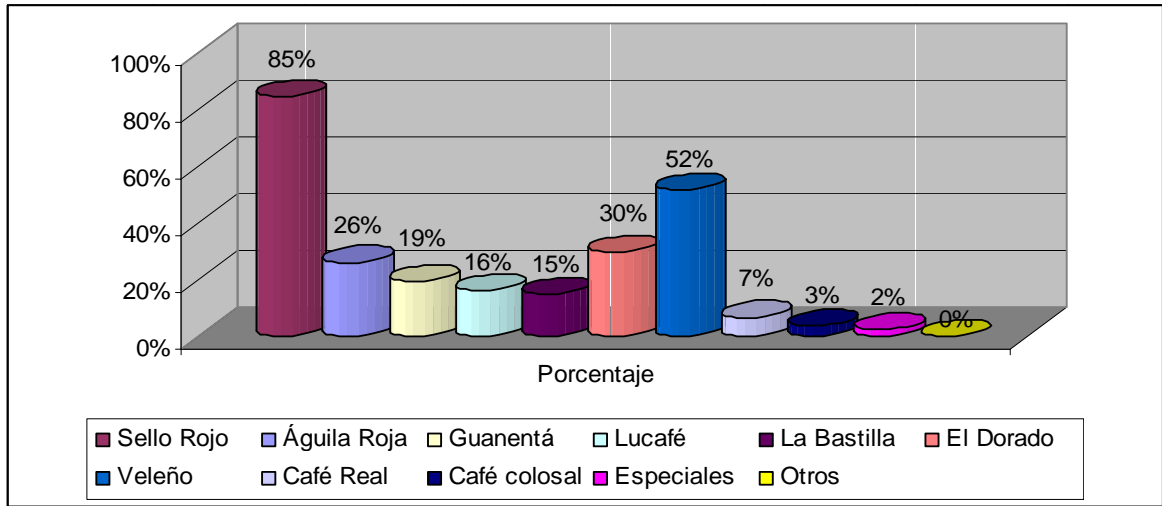
Es estudio permite determinar que las marcas de mayor comercialización son en su orden: Café sello Rojo con 85%, Veleño 52%, El Dorado 30%, Águila Roja 26%, Guanentá 19%, lukafé 16% y La bastilla 15. Con menor participación se encuentra Café real con 7%, Colosal 3% y especiales 2%, (véase cuadro 20 y gráfica 10).

Se analiza una gran participación en el mercado del producto Sello Rojo, por lo cual es importante conocer a fondo sus características de fortaleza, para tenerlas presentes en la producción y comercialización del nuevo producto. Las marcas El dorado y Veleño comercializan el producto especialmente en tiendas, razón por la cual, tienen un cubrimiento sobresaliente pero con bajo volumen.

Cuadro 20. Marcas de café molido de venta en establecimientos

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Sello Rojo	113	85%
Águila Roja	35	26%
Guanentá	26	19%
Lukafé	21	16%
La Bastilla	20	15%
El Dorado	39	30%
Veleño	69	52%
Café Real	9	7%
Café colosal	5	3%
Especiales	3	2%
Otros	0	0%

Gráfico 10. Marcas de café molido de venta en establecimientos



● Deficiencias encontradas en el café molido tradicional del mercado

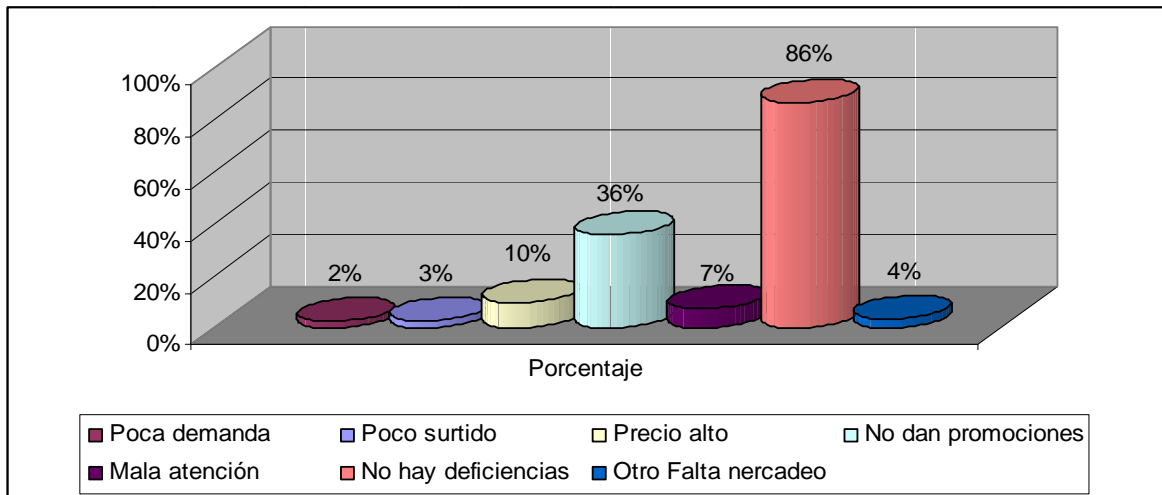
El 86% de establecimientos encuestados no encuentran deficiencias de mercadeo en los productos que comercializan, lo cual indica que las empresas de la competencia realizan una eficiente mezcla promocional y de mercadeo para sus productos. Sin embargo, existen falencias especialmente en cuanto a la ausencia de promociones (36%), precio alto (10%) y mala atención (7%). En menor proporción en cuanto a debilidades del sector se encuentra en su orden: falta de mercadeo, poco surtido y poca demanda, (véase cuadro 21 y gráfica 11).

En consecuencia, la nueva empresa deberá maximizar las fortalezas y superar las debilidades presentes en el mercadeo del producto en estudio, especialmente en lo referente al ofrecimiento de promociones y manejo de una adecuada política de precios.

Cuadro 21. Deficiencias encontradas en el café molido tradicional

Concepto	Cantidad	Porcentaje
Poca demanda	2	2%
Poco surtido	2	3%
Precio alto	8	10%
No dan promociones	30	36%
Mala atención	6	7%
No hay deficiencias	74	86%
Otros: Falta de mercadeo	3	4%

Gráfico 11. Deficiencias encontradas en el café molido tradicional



● Ventas semanales de café molido en kilogramos

La obtención del volumen del producto ofertado en el mercado de Barbosa corresponde a 2.378 kilogramos semanales y fue obtenida a través de pregunta abierta. Así mismo, las ventas son realizadas por los establecimientos (supermercados y tiendas) en todos los estratos de la población; por lo tanto, de las ventas totales fue necesario restarle la cantidad de producto vendido a los

estratos I y II (1.568 familias que no hacen parte del mercado objetivo equivalente al 30%)²³, asumiendo un comportamiento de venta similar al de los estratos en estudio (III y IV).

Así mismo, se pudo establecer a través del sector comercial liderado por grandes supermercados: Cajasan, Todo menos, Merca Express, El campesino, Merca Díaz, La garantía, Surtidora Barbosa, Mercayá y Pagra que de las ventas totales de productos comestibles como el café, el 20% en promedio están dirigidas a consumidores de las poblaciones del área de influencia de Barbosa, por lo cual deben ser restadas de la oferta del área de estudio, (véase cuadro 22).

Cuadro 22. Ventas semanales de café molido en kilogramos

CONCEPTO	Cantidad en Kilogramos	Ventas a estratos I y II	Cantidad en Kilogramos
Ventas semanales	2.378		2.378
(-) ventas a estratos I y II		30%	713
(-) ventas otros		20%	476
Total estratos III y IV			1.189

En conclusión las ventas en los estratos III y IV para la muestra poblacional se cuantificó en 1.189 kilogramos semanales de café molido en las diferentes marcas y presentaciones; es decir, una oferta para el total de la población encuestada de 61.828 Kg. /año de café molido tradicional (1.189 Kg. X 52 semanas /año).

²³ Entrevista realizada a Rubén Darío Garzón. Atención al cliente. Electrificadora de Santander estación Barbosa, agosto 15-2009.

● Margen de ganancia manejado por los establecimientos de comercio para la venta del producto

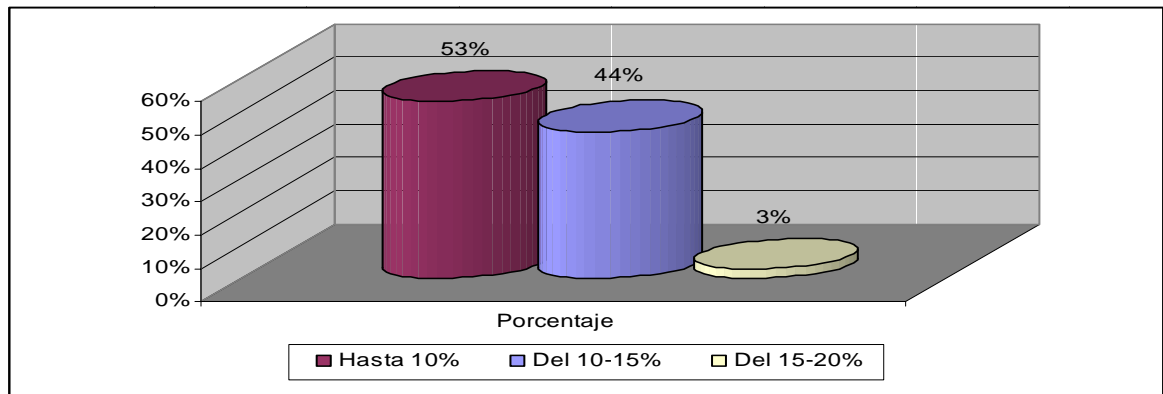
El 53% de establecimientos de comercio dice manejar un porcentaje de utilidad del 10%, el 44% de establecimientos apropia como porcentaje de utilidad de entre el 10% y el 15%, y solo el 4% maneja una utilidad de entre 15% y 20%.

Este parámetro es importante para el análisis de precios a intermediarios del café certificado con sello Rainforest, de tal manera que el precio de venta al consumidor final no exceda sus expectativas (véase cuadro 23 y gráfica 12).

Cuadro 23. Margen de ganancia manejado por los establecimientos de comercio para la venta del producto

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Hasta 10%	71	53%
Del 10-15%	58	44%
Del 15-20%	4	3%
TOTAL	133	100%

Gráfico 12. Margen de ganancia manejado por los establecimientos de comercio para la venta del producto



● Ventajas ofrecidas por las empresas que surten los establecimientos

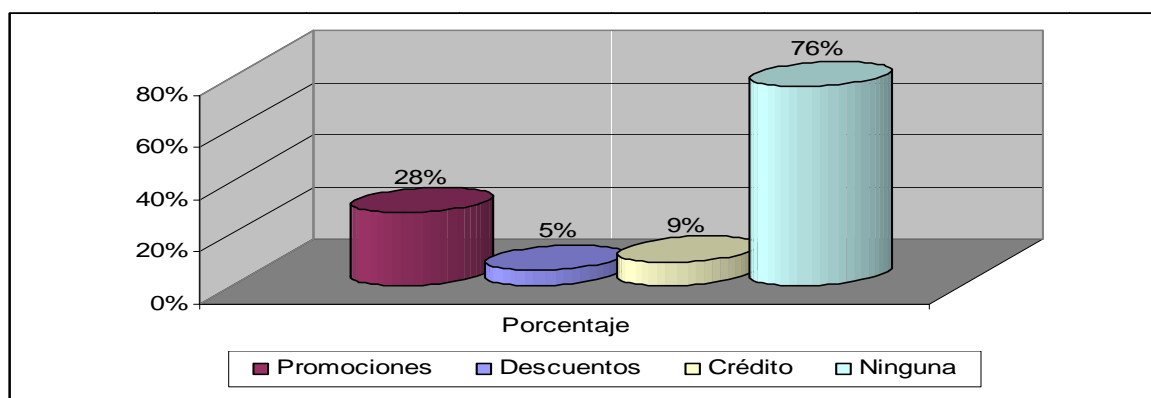
Se analizó que el 76% de la población no recibe ninguna ventaja tangible que beneficie al establecimiento, sin embargo un 28% dice obtenerla a través de promociones del producto, el 9% por que obtienen crédito para adquirirlo y el 5% algún tipo de descuento, (véase cuadro 24 y gráfica 13).

Las actuales empresas que participan en el mercado del café dentro del municipio ofrecen algunas ventajas de mercadeo, las cuales la nueva empresa debe analizar para hacerse igualmente competitiva.

Cuadro 24. Ventajas ofrecidas por las empresas que surten los establecimientos

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Promociones	37	28%
Descuentos	7	5%
Crédito	12	9%
Ninguna	101	76%

Gráfico 13. Ventajas ofrecidas por las empresas que surten los establecimientos



● Sistema de pago realizado a proveedores de café

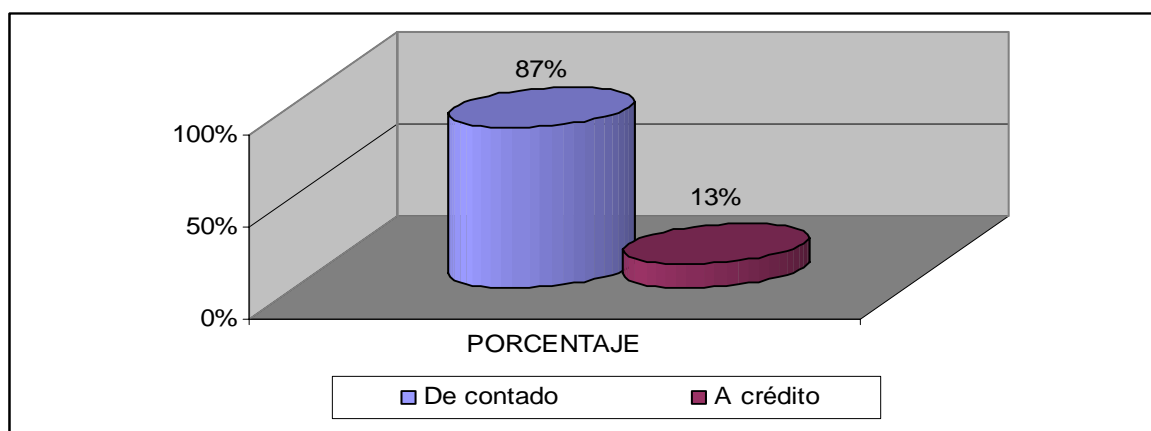
Se observa que el 87% de los establecimientos comerciales pagan de contado el café que compran y el 13% lo realizan a crédito. Cabe anotar que según indagaciones adicionales el 62% tienen un plazo de ocho días y el 38% adquieren un plazo de 15 días para hacer efectiva la factura; (véase cuadro 25 y gráfica 14).

El índice de crédito en ventas antes descrito será fundamental para calcular el flujo de efectivo que la nueva empresa puede considerar para sus obligaciones con terceros.

Cuadro 25. Sistema de pago realizado a proveedores de café

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
De contado	115	87%
A crédito	18	13%
TOTAL	133	100%

Gráfico 14. Sistema de pago realizado a proveedores de café



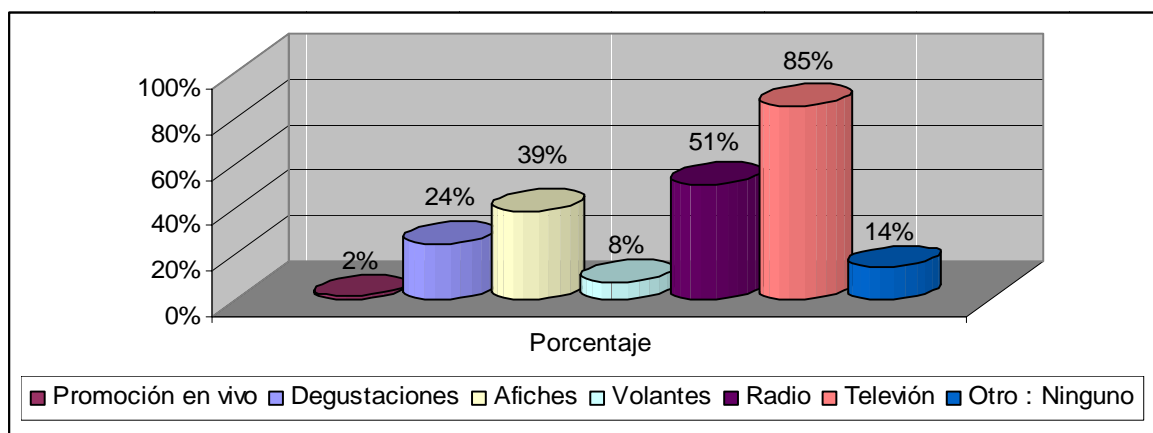
● Medios de promoción utilizados para dar a conocer el producto

Los medios más utilizados por las empresas proveedoras del producto para promocionar y dar a conocer el café, son en su orden: televisión nacional 85%, radio 51%, afiches con 39%, realización de degustaciones en 24%, volantes en 8% y promoción en vivo en 2%. Es de anotar que la publicidad televisiva es empleada por empresas muy bien posicionadas en el mercado como café Águila Roja, Sello Rojo, Lukafé y La Bastilla, (véase cuadro 26 y gráfica 15).

Cuadro 26. Medios de promoción utilizados para dar a conocer el café

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Promoción en vivo	2	2%
Degustaciones	33	24%
Afiches	52	39%
Volantes	10	8%
Radio	68	51%
Televisión	114	85%
Otro: Ninguno	19	14%

Gráfico 15. Medios de promoción utilizados para dar a conocer el café



● Decisión de los establecimientos para comercializar el café certificado con sello Rainforest

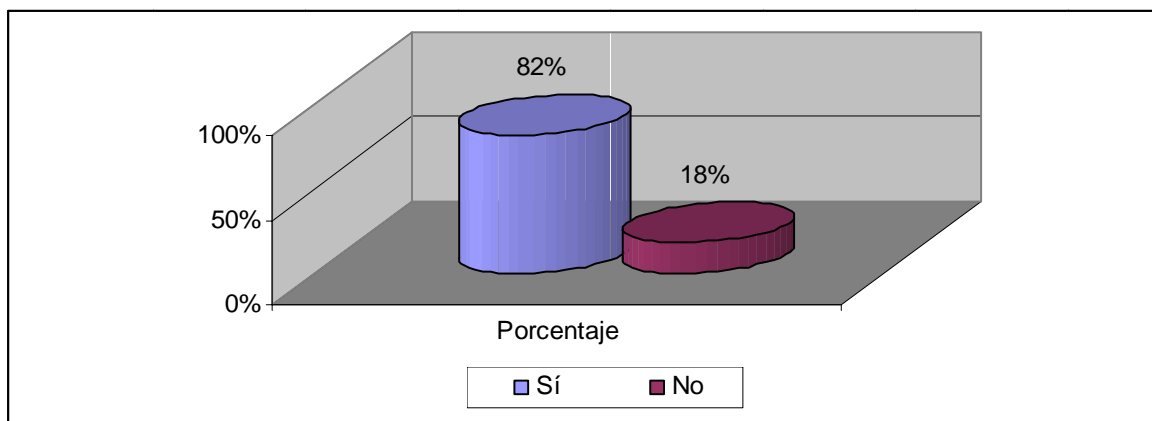
El 82% de de establecimientos de comercio ofrecen disposición para adquirir el nuevo producto (café certificado) en las cantidades suficientes para atender la potencial demanda, teniendo en cuenta los índices de ventas semanales o rotación del producto, (véase cuadro 27 y gráfica 16).

Lo anterior deja ver un panorama viable para comercializar el producto del proyecto en igual de condiciones al de la competencia.

Cuadro 27. Decisión de los establecimientos para comercializar el café certificado con sello Rainforest

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	109	82%
NO	24	18%
TOTAL	133	100%

Gráfico 16. Decisión de los establecimientos para comercializar el café certificado con sello Rainforest



2.5.4 Análisis De La Situación Actual De La Competencia. El consumo interno de café continúa en niveles que fluctúan entre 1,3 y 1,2 millones de sacos, razón por la cual el (Fondo Nacional del Café) FoNC en compañía de la industria tostadora del país ha diseñado un Programa de Fomento al Consumo Interno que inició su ejecución en 2008 y con el cual se espera disminuir la dependencia del ingreso del caficultor a las fluctuaciones del precio internacional y la tasa de cambio.

El balance cafetero de Colombia 2002 – 2008 muestra que a diciembre de 2008 las existencias de café en Colombia (bodegas, tránsito y puertos) fueron 1,1 millones de sacos, 42% menos que en 2007, comportamiento que encuentra su explicación en la desacumulación de inventarios originada por el menor nivel de producción nacional durante el año, (véase cuadro 28).

Cuadro 28. Balance cafetero Colombiano 2002 – 2008 (millones de sacos de 60 Kg.)

Año ⁽¹⁾	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Prod. e Imp.	11,6	11,6	11,3	11,6	12,4	12,8	11,6
- Producción	11,6	11,6	11,2	11,1	12,1	12,6	11,5
- Importaciones ⁽¹⁾	0,0	0,0	0,1	0,4	0,3	0,1	0,2
2. Exp. y Cons.	11,6	11,5	11,5	12,1	12,2	12,5	12,4
- Exportaciones	10,3	10,3	10,3	10,9	10,9	11,3	11,1
- Consumo Interno	1,3	1,2	1,3	1,2	1,2	1,2	1,3
3. Balance (Producción (1) menos uso (2))	0,0	0,0	-0,2	-0,5	0,3	0,3	-0,7
4. Inv. Totales	1,9	2,0	2,0	1,4	1,5	1,9	1,1

Fuente: (1) DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. FNC

Un segmento bastante importante del volumen de café comercializado con valor agregado lo comprenden los **café especiales** cuya demanda mundial, según analistas del mercado, representa alrededor del 10% del consumo mundial de café

(aproximadamente 13 millones de sacos de 60 kg). Al incursionar en este mercado la institucionalidad cafetera busca aprovechar la alta calidad y diversidad tanto geográfica, como social y ambiental de la caficultura colombiana.

En 2008, el FoNC exportó 1,05 millones de sacos de 60 kg. de cafés especiales, que sumados a los 445 mil sacos exportados por Expocafé, permitió registrar embarques de la institucionalidad cafetera por 1,5 millones de sacos, 34% más que en 2007. Los principales destinos de este tipo de café son Japón y Estados Unidos.

Para garantizar la oferta de cafés especiales, a lo largo del año pasado se fortalecieron 95 programas de cafés especiales y se definió un cupo de compra total de cafés especiales de aproximadamente 81,7 millones de kg. de pergamino seco para abastecer los programas de exportación. Igualmente, durante el último año se incrementó el número de fincas inscritas al programa de cafés especiales de la Federación de 34 mil a 76 mil fincas certificadas bajo los estándares FLO (Fairtrade Labelling Organization), Nespresso AAA, Rainforest Alliance, UTZ Certified y Orgánico. Igualmente, en 2008, como resultado de tres años de trabajo continuo, se consolidó el programa AAA Nespresso Nariño y Cauca gracias a lo cual el número de productores certificados bajo este sello aumentó de 3.839 en 2007 a 19.967 en 2008.²⁴

Por otra parte, en el área de estudio del presente proyecto correspondiente al municipio de Barbosa y su área de influencia conformada principalmente por la provincia de Vélez Santander y Ricaurte Boyacá no existen empresas dedicadas a la producción de café especial con sello Rainforest. Sin embargo el mercado local es cubierto por empresas nacionales productoras de café molido tradicional, café instantáneo y café descafeinado de las marcas: Sello Rojo, Águila Roja, Lukafé, El

²⁴ COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA CAFETERA COLOMBIANA 2008. Disponible desde Internet en: <<http://www.federacióndefeferos.org/static/perfiles>> [con acceso el 20-09-2009]

Dorado, La Bastilla. Igualmente empresas de carácter regional de las marcas: Veleño, Real y Guanentá.

La Compañía Nacional de Chocolates tiene una de las más completas redes de distribución del país, con presencia directa y mensual en más del 93% de los 1.117 municipios colombianos.

Colcafé pertenece a Grupo Nacional de Chocolates, una de las compañías más grandes del sector de alimentos en Colombia. Cuenta con un amplio Portafolio de excelentes productos, entre los cuales el café sello rojo, café la Bastilla y Premium Sello dorado.

Por otra parte, Torrefacé Aguila Roja & cia. S.A produce y comercializa café tostado y molido tradicional y descafeinado, café tostado en grano tradicional, café soluble instantáneo, café soluble granulado, café soluble descafeinado, café excelso premium tostado y/o molido y café gourmet

La empresa Casa Luker produce y comercializa las siguientes marcas: Lukafé, Aroma café instantáneo, New Colony y café almendra tropical.

Para determinar la oferta anual de café molido tradicional (producto referente del café certificado del proyecto) en el municipio de Barbosa, se toma como base las ventas de 1.189 Kg. semanales (véase cuadro 22), es decir, 61.828 Kg. /año para la población muestral (133 establecimientos)

En este sentido, se procede a calcular por regla de tres la oferta anual para el total de establecimientos (203) que distribuyen el producto en el municipio, (véase cuadro 29).

Por otra parte, se pudo verificar que en los diferentes supermercados y tiendas del municipio de Barbosa no se comercializa ni vende café certificado, por lo cual, la nueva empresa tiene la posibilidad de entrar a participar en un mercado libre de competidores directos, además de generar competencia sobre productos altamente sustitutos como son el café molido tradicional.

Cuadro 29. Determinación de la oferta actual de café molido tradicional

Ventas anuales para la muestra	Calculo para la población total	Ventas anuales para la población total
61.828 Kg.	61.828 Kg. x 203 /133	94.369 Kg./año

A nivel regional existe una única empresa productora de café similar al del proyecto, es decir, café certificado con sello Rainforest “Don Marcos” producido en Oiba Santander, el cual, no es ofrecido a nivel del municipio de Barbosa.

La situación actual del mercado respecto a productos tradicionales como el café molido es positivo en términos de aceptación y difusión a través de medios masivos de comunicación, en especial marcas como Sello Rojo y Águila Roja.

Sin embargo, el hecho que la gente desee ingerir alimentos naturales u orgánicos con alto valor agregado tangible e intangible como es el caso de cafés amigables con el medio ambiente y con compromiso social, es un factor importante que permite a la nueva empresa tener ventajas competitivas en comparación con los productos sustitutos del mercado.

A continuación se muestra un paralelo de debilidades y fortalezas del café molido tradicional en comparación con el café certificado con sello Rainforest, el cual es el producto del presente proyecto, (véase cuadro 30).

Cuadro 30. Debilidades y fortalezas del café molido tradicional en comparación con el café certificado con sello Rainforest

Producto	Debilidades	Fortalezas
Café certificado	<ul style="list-style-type: none"> - No existe cultura de consumo de cafés especiales que facilite la venta, especialmente debido a el mayor valor agregado es intangible para el consumidor. - El producto no es conocido a nivel local, ni tiene publicidad a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un producto 100% natural, sin químicos perjudiciales - La certificación Rainforest es un sello de garantía para que su consumo ponga un grano de arena en la protección medio ambiental y social del trabajador cafetero. - Tiene aroma y suavidad especial
Café tradicional	<ul style="list-style-type: none"> - El producto no tiene un atributo diferenciador relevante que permita al productor inclinarse por un segmento específico del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen gran promoción en medios masivos de comunicación. - Existen cafés que le han adicionado sabores artificiales de especias.

2.5.5 Proyección De La Oferta. La proyección de la oferta se determinó teniendo en cuenta datos estadísticos de crecimiento del sector de la industria cafetera.

Paradójicamente, Colombia, que es el tercer productor mundial de café, tiene uno de los consumos internos más bajos (1,8 kg per cápita al año frente a 4,7 Kg. del promedio mundial) y lo más preocupante es que continúa cayendo. Este estancamiento en la demanda se ve reflejado en el pobre comportamiento de los indicadores de la industria que produce el café tostado y molido, en especial a partir del año 2000, cuando se produjo la crisis económica.

De hecho, entre el año 2000 y 2004, las ventas de las empresas del sector apenas crecieron 4%, lo que a su vez afecta las utilidades y, por supuesto, la rentabilidad. Colcafé, por ejemplo, la compañía más grande del sector, con una participación de mercado superior al 50%, aumentó sus ventas en solo 2,5% en estos cinco años.²⁵

²⁵ <http://www.dinero.com/noticias-caratula/cafe/20520.aspx>

Para desarrollar la respectiva proyección de oferta del producto se tendrá en cuenta un crecimiento anual de 2,5% que corresponde a las ventas de Colcafé empresa líder del sector entre los años 2000 y 2005. Cabe anotar que no fue posible encontrar datos estadísticos más recientes (véase cuadro 31).

Cuadro 31. Oferta proyectada de café tostado y molido en Barbosa

Periodo anual	Crecimiento en ventas del sector	Oferta anual de café en kilogramos
0		94.369
1	2,5%	96.728
2	2,5%	99.146
3	2,5%	101.625
4	2,5%	104.166
5	2,5%	106.770

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

De acuerdo a las características del proyecto, la demanda insatisfecha se considera como la cantidad de café molido que es probable que las familias de estrato III y IV del municipio de Barbosa requieran; sobre la cual se ha determinado que las empresas productoras y/o comercializadoras del producto, no podrán satisfacer en las condiciones actuales del mercado.

Con base a las proyecciones de la demanda y oferta del producto en estudio para los próximos cinco años (calculados en los cuadros 17 y 31), se determinó la demanda insatisfecha de café molido mediante la resta de los datos proyectados, (véase cuadro 32).

Cuadro 32. Determinación de la demanda insatisfecha de café molido en el municipio de Barbosa (Kg.)

Período anual	Proyección de la demanda	Proyección de la oferta	Demanda anual insatisfecha
0	99.276	94.369	4.907
1	101.857	96.728	5.129
2	104.505	99.146	5.359
3	107.223	101.625	5.598
4	110.010	104.166	5.844
5	112.871	106.770	6.101

Los resultados correspondientes a la demanda anual insatisfecha de café molido tradicional (producto altamente sustituto al producto del proyecto), presenta un comportamiento paralelo entre oferta y demanda, lo cual quiere decir que el mercado tiende a ser cubierto adecuadamente.

Así mismo, el presente estudio muestra la existencia de una demanda satisfecha no saturada, es decir, que el mercado se encuentra atendido de manera adecuada, pero el volumen de la demanda se puede hacer crecer mediante el uso de estrategias de mercado basadas en publicidad, ofertas especiales y promoción. Dichas estrategias deberán marcar la pauta para generar competencia, de tal forma que persuadan a los consumidores de la conveniencia de adquirir un producto con atributos nobles como es la protección del medio ambiente y el compromiso social del trabajador cafetero.

Por otra parte, haciendo referencia directamente al producto a fabricar (café especial tostado y molido), se puede afirmar que existe excelente demanda insatisfecha en razón a que en el mercado local y zonas de influencia no existen empresas que oferten o comercialicen el producto.

En términos optimistas se puede afirmar que la demanda del café certificado para el primer año del proyecto según la disposición de compra determinada en el estudio de la demanda correspondiente a 42% del consumo total equivale a 42.780 Kg. /año (101.857 Kg. X 0,42). Es decir, el café especial molido y tostado generaría competencia en dicha cantidad, la cual es un parámetro importante a la hora de tomar una decisión respecto al tamaño del proyecto en el estudio técnico.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura De Los Canales Actuales. De acuerdo a información obtenida a través de las personas que realizan la comercialización del producto (café molido tradicional) en los diferentes establecimientos de venta en el municipio, se pudo establecer que en la comercialización del producto se encuentran establecidos dos canales básicos así:

- ✓ Productor – Agente – Mayorista – Minorista - Consumidor
- ✓ Productor – Agente – Mayorista – Consumidor

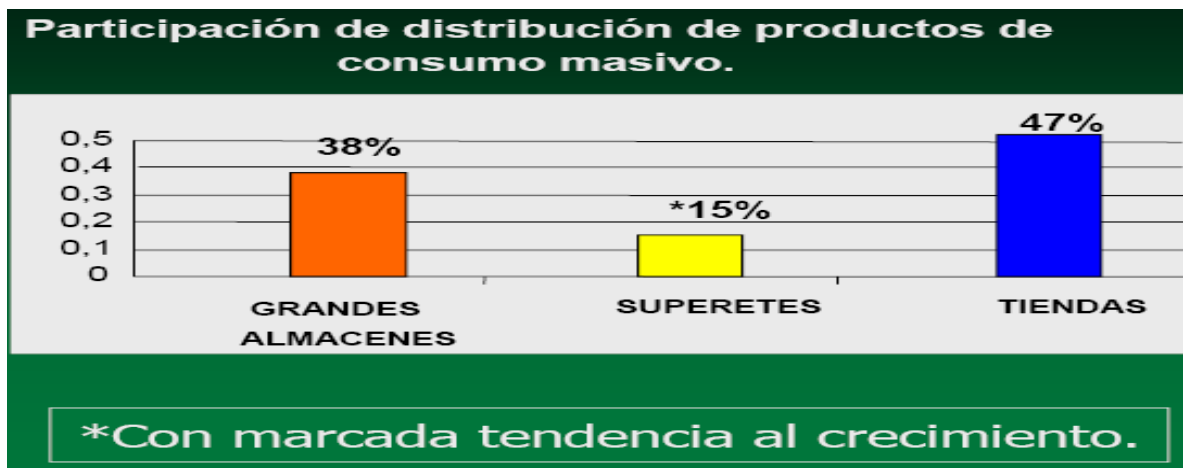
El canal Productor – Agente – Mayorista – Minorista – Consumidor es el de uso más generalizado en el mercadeo del producto en el municipio. Los agentes de las respectivas empresas surten a Autoservicios del municipio y la región.

Así mismo, algunos grandes supermercados como: Todo Menos, Merca Expres, La Garantía, Merca Díaz, El Campesino y Pagra entre otros, actúan como mayoristas debido a que surten gran parte de las tiendas y pequeños supermercados del municipio y la región; así mismo venden directamente el producto al consumidor final.

➤ **Perfil de Tenderos en Colombia.** Un tendero es un negocio familiar donde se comercializan productos de la canasta familiar y artículos de primera necesidad. Generalmente ocupan un área menor a 50 metros cuadrados, cuentan con administración informal, en cuanto al grado de escolaridad, según encuesta realizada por FENALCO, el 47% alcanza el bachillerato y el 31% la primaria, el 48% son mujeres, las cuales el 42% son cabezas de familia.

Por otra parte el 70% de los tenderos ofrece crédito a su clientela, esta modalidad obedece a un voto de confianza pues no se hacen estudios de crédito o se solicitan fiadores, el 61% de los tenderos indica que su principal competidor es la tienda del vecino, y el 74% de los clientes del tendero realiza sus compras a diario, es considerado por fabricantes y distribuidores como el aliado estratégico de la distribución y la industria, pues al tener un mayor contacto con el consumidor sugiere el consumo del producto pues generalmente maneja los deseos del consumidor de forma desprevénida, (véase grafica 17).

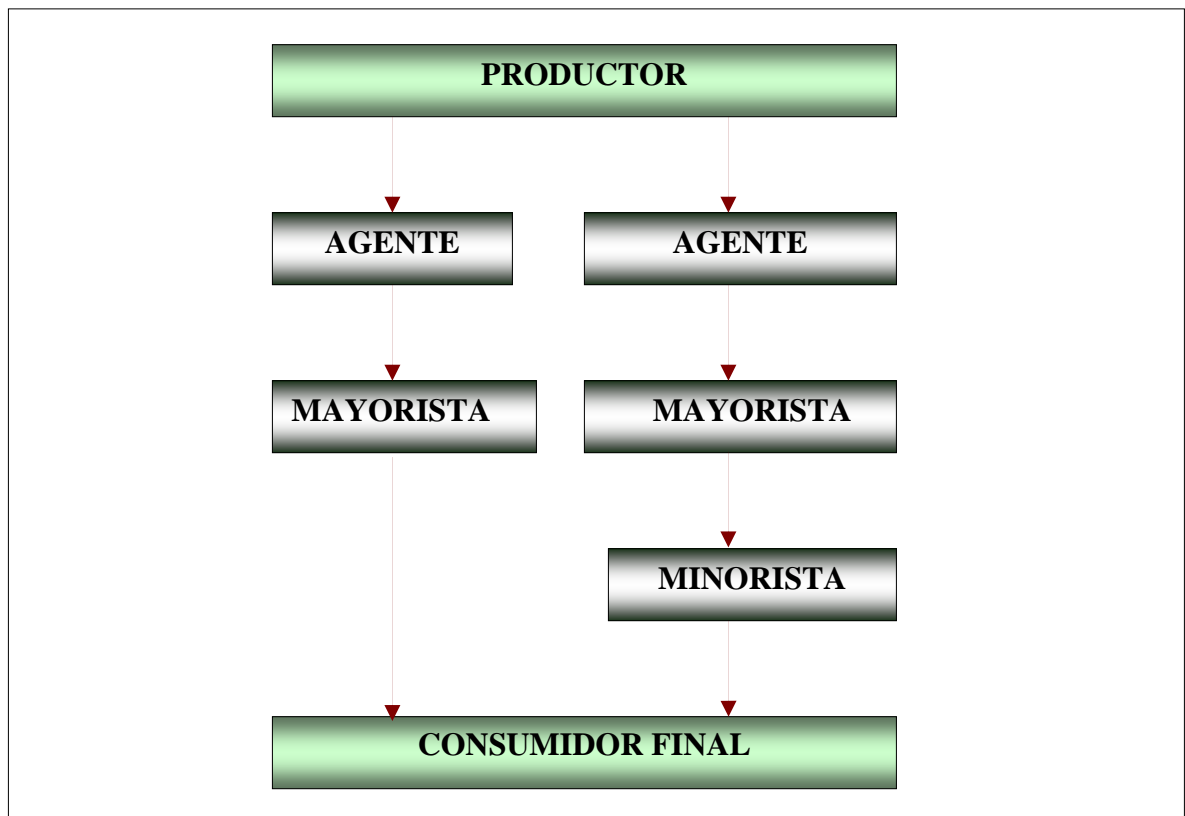
Gráfica 17. Características del mercado Colombiano, Detallistas



Fuente: FENALCO. Dinámica del canal Tienda en Colombia

A continuación se muestra la estructura de los actuales canales de comercialización del café en Barbosa, (véase gráfica 18).

Gráfico 18. Estructura de los actuales canales de comercialización del café



2.7.2 Ventajas Y Desventajas De Los Canales Actuales. A continuación se detallan las ventajas y desventajas de los actuales canales de comercialización empleados para la distribución y comercialización del café, (véase cuadro 33).

Cuadro 33. Ventajas y desventajas de los canales actuales

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- El producto es distribuido y comercializado utilizando los mismos canales empleados para la gran mayoría de productos de consumo (víveres, rancho y licores)- La red de intermediarios ofrece una logística de distribución eficiente y constante.- Existe buen cubrimiento del producto en el mercado- Los productores se encargan de realizar una eficiente promoción y publicidad del producto.	<ul style="list-style-type: none">- En algunos casos el producto llega a manos del consumidor a un precio relativamente elevado, debido a la actuación de muchos intermediarios- Las tiendas que venden el producto al por menor se quedan con las promociones ofrecidas por las empresas fabricantes.

Fuente. Autores del proyecto

2.7.3 Selección De Los Canales De Comercialización. Existen unos criterios determinantes que deben tenerse en cuenta al adoptar un canal de distribución como son: la extensión del mercado, el grado de control requerido sobre el mercado, y el costo de los canales alternativos²⁶.

Según criterio de los autores del proyecto y los resultados obtenidos de fuentes primarias en el estudio de la demanda, el producto será distribuido a través de supermercados y tiendas del municipio de Barbosa, con lo cual se asegura un buen control sobre el producto y el mercado. Así mismo, se tendrá en cuenta el canal directo, (véase gráfico 19).

²⁶ PRADA REYES, Efraín. Mercadeo. Bucaramanga, 1986. p. 85.

Gráfico 19. Canales de comercialización seleccionados por la nueva empresa productora de café certificado



2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis De Precios. La determinación o fijación del precio del café especial con sello Rainforest, debe ser el resultado de un análisis cuidadoso de los diferentes aspectos que inciden en él; por lo tanto se tendrá en cuenta el cumplimiento de las siguientes variables:

- ✓ **Estructura de costos y utilidades esperadas:** El producto debe cubrir los costos de producción y además generar una utilidad esperada igual o superior al 10%, tomada como el porcentaje de riesgo en la realización del proyecto.
- ✓ **El mercado meta:** Se tendrá en cuenta el precio para el comprador de acuerdo a sus expectativas analizadas en el estudio de mercados, la cual comprende un rango de \$3.700 a \$3.900 la bolsa de 250 gramos para el 30% de la futura demanda, de \$3.900 a \$4.100 para el 24% de la población y de \$4.100 a \$4.300 para el 31% de la población.
- ✓ **Precios del producto en el mercado:** También se analizará el precio en referencia a los de la competencia para productos altamente sustitutos. En

consecuencia se tendrá en cuenta el precio promedio del café tostado y molido tradicional de mayor demanda en el mercado como son la marca Sello rojo y Águila Roja, los cuales tienen un costo de \$4.200 la presentación de 250 g.

Con relación al café especial tostado y molido certificado con sello Rainforest, cuya referencia corresponde a la marca Don Marcos de Oiba Santander, el precio actual en el mercado de una bolsa de 250 gramos es de \$4.000.

2.8.2 Estrategias De Fijación De Precios. La fijación de precios del producto debe ir de la mano con unas estrategias que faciliten la venta en las diferentes ciclos del producto, así como en el desarrollo de la mezcla promocional; dentro de los cuales cabe mencionar:

- ✓ **Precios para nuevos productos:** Lo ideal es manejar precios por debajo de los de la competencia para nuevos productos en el mercado, por lo tanto, se estudiará esta posibilidad para obtener una ventaja competitiva respecto a las empresas líderes del mercado como Sello Rojo y Águila Roja.
- ✓ **Descuentos:** La nueva empresa suministrará descuentos por cantidad o volumen, dirigidos a los establecimientos que distribuyan el café. El rubro correspondiente será asignado como costos de promoción.
- ✓ **Venta a supermercados y tiendas:** La empresa manejará un margen de precios para supermercados y tiendas del 80 al 85% del valor del público. El porcentaje restante será la ganancia para el establecimiento comercial según margen de utilidad promedio esperada por los intermediarios, establecido en el estudio de mercados, (véase cuadro 23).

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Para todos los efectos legales y jurídicos la nueva empresa se denominara ***Empresa Procesadora de café especial con sello Rainforest “La Esperanza”*** que corresponde al nombre de la finca de la cual se obtiene el café pergamino para la producción.

El empaque o bolsa debe ser parte del producto y contener toda la información necesaria como marca, tipo de producto, volumen, contenido de cafeína, precio, usos y especificaciones del producto; debe contener el logotipo de certificación Rainforest (una rana verde), y dibujos coloridos del fruto del cafeto.

2.9.1 Objetivos De La Publicidad

- ✓ Introducir el nuevo producto en el mercado, buscando ventajas frente a la competencia mediante la promoción de sus atributos diferenciadores.
- ✓ Posicionar la empresa productora de café especial en el mercado local y regional
- ✓ Facilitar las ventas proporcionando información específica acerca del nuevo producto
- ✓ Reducir el temor de la demanda en la compra del mismo.
- ✓ Persuadir a los posibles compradores para que actúen favorablemente frente al producto.

2.9.2 Logotipo. El logotipo es el distintivo formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, marca o producto, (véase grafica 20).

El logotipo está diseñado de una manera ilustrativa y dinámica, de tal forma que refleje una connotación de frescura, suavidad y energía dentro del consumidor. Así mismo, quiere brindar una imagen de café campesino, de la montaña.

La marca La Esperanza elegida para el producto, tiene una connotación de “frescura y naturalidad”. Las letras se diseñaron en colores vivos que bien puede ser, la actitud amigable con el medio ambiente.

Gráfico 20. Logotipo de la empresa productora de café especial



El empaque llevará igualmente la figura de Juan Valdez, su mula y las montañas colombianas, que es el logo que la Federación creó para promocionar la marca registrada de Café de Colombia. Cuando sea vista este logo en el café especial La Esperanza, esta marca comercial asegura que el consumidor está obteniendo 100% Café de Colombia, que ha sido aprobado por los rigurosos controles de calidad de la Federación, (véase gráficas 21).

Gráfico 21. Diseño básico de la bolsa para café especial



2.9.3 Lema. El lema empresarial es igualmente importante ya que este refleja en parte la filosofía de la organización. La empresa procesadora de café “La Esperanza” adoptará como lema una frase que caracterice al producto como bebida amigable con el medio ambiente.

“La Esperanza, café especial con aroma ambiental”

2.9.4 Análisis De Medios. En mercadeo, al igual que en las demás actividades de la empresa, la comunicación cumple un papel importante, requiriéndose que sea amplia, clara y oportuna.

De acuerdo al estudio de mercados la publicidad televisiva es la de mayor utilización para promocionar el café tradicional (producto altamente sustituto del café certificado), la siguen en orden de importancia la publicidad radial y afiches publicitarios.

El propósito de la publicidad buscará cautivar la demanda primaria, buscando aumentar las ventas en favor del producto como tal. La marca es poco relevante ya que se trata de un producto nuevo en el mercado que no tiene competencia directa.

Así mismo, la campaña publicitaria estará dirigida tanto a consumidores como a distribuidores del producto, creando una actitud favorable hacia el producto en el momento de elegir el producto.

2.9.5 Selección De Medios. La campaña publicitaria utilizará los medios de mayor aceptación y alcance en nuestro medio, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercados. Por lo tanto, se utilizarán los siguientes medios:

- ✓ Electrónicos: radio local (Rumba etéreo y Bienvenida etéreo)
- ✓ Medios directos: afiches

2.9.6 Estrategias Promocionales. Para lograr buen posicionamiento del nuevo producto en la mente de los consumidores y crear demanda para el mismo, la empresa productora de café implementará las siguientes estrategias para los diferentes conceptos publicitarios.

❖ **Promoción de Ventas.** La empresa productora y comercializadora de café tostado y molido especial asignará para este rubro el 0,2% del presupuesto de ventas anual. En este aspecto la empresa utilizará los siguientes instrumentos tácticos para impulsar el producto y estimular al consumidor:

- ✓ **Promociones:** se desarrollarán cada 8 días en los primeros 6 meses de producción y cada mes en lo sucesivo del proyecto. Las promociones se basarán en el obsequio de una bolsa de café de 125 gramos por cada paca de 25 libras mediante el mensaje ¡La esperanza te da más!. Esta promoción beneficiará a los establecimientos que vendan café al detal y al consumidor que compre la paca de 25 libras. Para la ejecución de esta estrategia se asignará un presupuesto del 50% del total anual para promoción
- ✓ **Degustaciones:** la empresa realizará cada tres meses degustaciones de café preparado, mediante el cual se buscará impulsar los atributos diferenciadores del producto en general, especialmente en lo referente a su calidad como café

certificado amigable con el medio ambiente y con responsabilidad social. Para este rubro se destinará igualmente un presupuesto del 50% del total asignado por año para actividades de promoción.

❖ **Publicidad.** Para efecto de divulgación y posicionamiento del producto se utilizará otra herramienta importante como es la publicidad, la cual tendrá un presupuesto anual asignado con base a las proyecciones anuales de ventas.

2.9.7 Presupuesto De Publicidad Y Promoción. Para el desarrollo del presupuesto es importante implementar unas acciones concretas y una asignación de recursos adecuadas a los objetivos del programa. En el primer año del proyecto se destinarán recursos de acuerdo al presupuesto de lanzamiento y operación cuantificados en el cuadro 34, y a partir del segundo año su asignación corresponderá al 1,5% sobre los ingresos anuales.

❖ **De lanzamiento.** El desarrollo publicitario se realizará por medio radial de la siguiente manera: durante quince días antes del lanzamiento del producto al mercado la empresa pautará cinco cuñas diarias, a través de los medios: RCN (FM y AM) y Buenos días Stéreo, las cuales son las de mayor sintonía en la región, con las cuales se generará una expectativa del nuevo producto y de la empresa naciente. El costo de la misma tiene un valor de \$400.000. en los 15 días de lanzamiento, de lunes a viernes, (véase cuadro 34).

❖ **De operación.** Una vez inicie actividades la empresa, se pautarán cuñas radiales con periodicidad diaria y acentuada en los primeros meses, con el objeto de mentalizar al consumidor del nuevo producto y ayudar en la decisión de compra. La ejecución de esta estrategia publicitaria tiene un costo de \$2.400.000, (véase cuadro 34).

Cuadro 34. Presupuesto de publicidad y promoción para el primer año

ETAPA	CONCEPTO	ACCIONES	CANTIDAD	PRESUPUESTO
DE LANZAMIENTO	Slogan y logotipo	Diseño y estampado en papelería	-	90.000.
	Tarjetas personales	Diseño y reproducción de 100 tarjetas	300	30.000.
	Cuñas radiales	FM. 5 pautas diarias por una semana, a \$8.000 C/u.	50 pautas (10 días)	400.000
Subtotal				520.000
DE OPERACIÓN	Cuñas radiales	Etapa inicial: (3 primeros meses del año) 2 pautas diarias por 20 días al mes. \$8.000 C/u.	120 pautas	960.000.
		Etapa posterior: (9 meses restantes del año) 60 pautas trimestrales, a razón de \$8.000 C/u.	180 pautas	1.440.000
	Afiches	Diseño y reproducción de afiches a 5 tintas \$7.800 C/u.	150	1.170.000.
Subtotal				3.570.000
Total				4.090.000

En consecuencia, en los tres primeros meses del año, se contratarán cuarenta cuñas publicitarias mensuales, es decir, ciento veinte cuñas radiales en el periodo. Los restantes nueve meses del año se pautará en lapsos de tiempo más amplios correspondiente a sesenta pautas trimestrales; para un total de ciento ochenta pautas en el periodo.

Otra estrategia publicitaria es la elaboración de afiches, los cuales se utilizarán para reforzar el anterior medio publicitario, haciendo entrega personal en los establecimientos comerciales que vendan el producto, los cuales contendrán como aspectos relevantes, la imagen del producto, el logotipo de la empresa, lema (slogan empresarial), atributos del producto, sello de certificación, dirección y teléfono de la empresa. Ciento cincuenta afiches para supermercados y tiendas importantes, tiene un costo de \$1.170.000.

El gerente de la empresa se encargará de que la estrategia publicitaria y promocional diseñada se cumpla como tal y en forma combinada, logrando una mezcla promocional efectiva.

Igualmente a través del vendedor y por gestión de la gerencia, se evaluará los efectos publicitarios y habrá retroalimentación de la información o sugerencias del consumidor.

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Se producirá un producto con características similares en cuanto al proceso de tostado y molido de marcas reconocidas del mercado; sin embargo, el café especial tostado y molido certificado con sello Rainforest tendrá como gran atributo diferenciador el hecho de provenir de granos altamente seleccionados y en condiciones de cultivo certificados como amigables con el medio ambiente y que propenden por la calidad de vida del trabajador cafetero.

En razón a que el nuevo producto (café certificado con sello Rainforest) no existe en el mercado local, para efecto del presente estudio, se determinó como producto referente el café molido tradicional en sus diversas marcas y

presentaciones en bolsa, debido a sus características comunes como: el hecho de ser tostado y molido, y de consumo y preparaciones similares; por lo tanto se pueden considerar productos altamente sustitutos.

Existe un marcado hábito de consumo de café en la población, representado en el 100% del mismo, lo cual, deja ver la gran aceptación del producto y básico dentro de la canasta familiar.

Igualmente se analiza que las marcas más consumidas son en orden de preferencia café Sello Rojo con 58% y café Águila Roja con 36%. Estos productos tienen ventajas comparativas relacionadas a su marca bien posicionada y el sabor y aroma del producto.

Se pudo determinar que hay buenas posibilidades de éxito para el nuevo producto, en razón a que el 42% de la población de hogares preferiría el nuevo producto en relación con los demás existentes en el mercado. Así mismo el 82% de los establecimientos comerciales conformados por los supermercados y tiendas, están dispuestos a distribuir el nuevo producto en las cantidades que la demanda lo permita.

Con relación a las cantidades demandadas por las 3.682 familias de estrato III y IV, y las comercializadas por los 203 establecimientos se puede constatar la existencia de una demanda satisfecha no saturada, pero el volumen de la demanda del producto puede hacerse crecer mediante el uso de estrategias adecuadas basadas en una mezcla promocional efectiva.

Por otra parte, en términos optimistas la demanda potencial para el café certificado según la disposición de compra determinada en el estudio de la demanda equivale a 42.780 Kg. /año para el primer año (42% de preferencia), la cual además no tiene competencia a nivel del área de estudio.

En cuanto al mercadeo del producto, se aprecia un conformismo de la población con respecto al sistema de promoción y publicidad, dejando ver que el 86% de consumidores de café no ven ninguna deficiencia en el comercio del producto.

Así mismo, el café tradicional que actualmente está posicionado en el mercado como bebida popular posee algunas características importantes para el consumidor, las cuales deben ser analizadas y apropiadas para el nuevo producto, entre las cuales se destaca el sabor, aroma y el precio. Estas tres características suministran un parámetro importante que favorece la viabilidad del presente proyecto, debido a que el nuevo producto satisface plenamente estas expectativas del cliente.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el presente proyecto es viable, desde el punto del mercado.

3 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico involucra la definición de aspectos como: tamaño, localización, procesos de producción, infraestructura física y distribución de planta. Comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operatividad de la empresa productora y comercializadora de café, con lo cual se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto comprende su capacidad instalada, expresada en kilogramos de café molido por año.

Para determinar el tamaño del proyecto, se analizarán las siguientes variables:

- Descripción del tamaño del proyecto.
- Factores condicionantes del tamaño del proyecto.
- Capacidad del proyecto.

3.1.1 Descripción Del Tamaño Del Proyecto. La cantidad de café especial que se desea producir y comercializar anualmente, se determinará con base a la decisión de compra del nuevo producto (café tostado certificado con sello Rainforest) calculada previamente en el estudio de mercados, (véase cuadro 13).

En razón a lo anterior, la empresa de café certificado con sello Rainforest podrá producir y comercializar hasta el 42% del volumen de demanda actual del

mercado equivalente a 101.857 kilogramos de café para el año 2010, (véase cuadro 17); dicha porción corresponde a 42.780 Kg. para el primer año del proyecto.

Sin embargo, la nueva empresa será cauta en su participación en el mercado teniendo en cuenta que se está generando competencia en un mercado satisfecho no saturado, con respecto a productos altamente sustitutos como lo es el café tradicional. Por lo tanto, el volumen de producto con el cual se participará en el mercado objetivo, se determinó con base en el índice de preferencia de la marca regional Guanentá del municipio de San Gil, la cual tiene una participación en el mercado actual del 14% (véase cuadro 6), que equivale a 14.260 Kg. para el primer año del proyecto.

Por otra parte, respecto al mercadeo del producto café especial en establecimientos comerciales, la nueva empresa tendrá en cuenta parámetros importantes analizados a través del producto referencia (café molido tradicional).

3.1.2 Factores Que Condicionan El Tamaño Del Proyecto. Los principales factores que condicionan el proyecto son: la demanda, los suministros e insumos, la tecnología y equipos y el financiamiento.

❖ **El tamaño del proyecto y la demanda.** Es el factor que condiciona el proyecto en mayor grado debido a que el mercado objetivo del nuevo producto es relativamente competido presentando un gran cubrimiento del mercado por parte de las empresas del sector que ofertan productos altamente sustitutos, acompañados de una agresiva campaña publicitaria y de promoción, por lo cual debe analizarse el mercado desde dos puntos de vista:

Por una parte, según los resultados obtenidos en el estudio de mercados, el tamaño del proyecto podrá extenderse hasta una producción de 5.129 Kg. café molido para el primer año del proyecto, que equivale a la demanda insatisfecha.

Por otra parte, teniendo en cuenta que no se produce ni comercializa un producto similar en el mercado local, los resultados del estudio de mercados muestran que el 42% de la población estaría dispuesta a comprar el nuevo producto (café especial con sello Rainforest) en preferencia sobre las demás marcas existentes en el mercado. El anterior índice de preferencia equivale a 42.780 Kg. para el primer año del proyecto.

Sin embargo por tratarse de un producto nuevo y que está necesariamente afectado en el mercado por productos altamente sustitutos como el café molido tradicional e incluso el café instantáneo, se plantea un cubrimiento conservador pero ascendente de dicha demanda en los siguientes años del proyecto.

En consecuencia se determinó producir para el primer año el 14% del volumen demandado por la población (101.857 Kg. /año), equivalente a 14.260 Kg. /año.

Así mismo, a partir del segundo año del proyecto la anterior oferta de “Café la Esperanza” se incrementará en 1% como índice de crecimiento empresarial. Cabe aclarar que dicho porcentaje corresponde a un índice de crecimiento en el mercado generado por los esfuerzos publicitarios y de promoción que implementará la nueva empresa.

❖ **El tamaño del proyecto y los suministros e insumos.** Para la provisión de insumos, el proyecto no tendrá limitantes en este aspecto. Los condicionantes respecto a suministros del producto, corresponden básicamente a la compra de café pergamino seleccionado tipo exportación y con sello de certificación

Rainforest, como característica relevante del café especial a producir y comercializar.

✓ **Café pergamino con sello Rainforest:** Corresponde a un café seleccionado tipo exportación certificado con sello Rainforest, el cual es el insumo único para la producción del café especial a comercializar, representando el 100% en volumen del producto. En este sentido, el atributo diferenciador del producto lo tiene de manera especial la materia prima.

En este sentido, la compra de café para los requerimientos de la empresa se realizará a través del señor ALBEY JIMÉNEZ, propietario de la finca productora de café certificado con sello Rainforest La Esperanza del municipio de Guapotá, la cual garantiza un promedio de 170 cargas de 125 kilogramos anuales de café; que cubre el 100% del café pergamino para las necesidades de materia prima de la nueva empresa.

Cabe anotar que el propietario de la finca La Esperanza del municipio de Gaupotá hace parte del presente proyecto como gestor de la idea y realización del negocio, por lo tanto, existe viabilidad importante respecto al suministro de materia prima para la empresa productora y comercializadora de café especial.

❖ **El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos.** La tecnología y equipos de alta eficiencia y apropiados para la producción de café con estándares de calidad competitivos en el mercado interno y externo presentan limitantes relacionados con la imposibilidad financiera y logística de adquirir equipos automatizados económicos, con capacidades adecuadas al mercado del municipio de Barbosa (mercado objetivo).

En consecuencia, la nueva empresa, en procura de optimizar sus recursos financieros y logísticos ha decidido realizar el procesote tostión, molido y empaque a través de Maquila.

Para llevar a cabo dicho proceso de manera eficiente y de acuerdo a la Norma Técnica Colombiana (NTC), la nueva empresa contratará los servicios antes descritos con la tostadora de café Don Marcos ubicada en el municipio de Oiba Santander, la cual tiene gran experiencia en el proceso, como quiera que igualmente produce y comercializa café orgánico y certificado con sello Rainforest para exportación a Japón. Dicho proceso tiene un costo de entre \$600 y \$700 el kilogramo de café pergamino.

❖ **El tamaño del proyecto y el financiamiento.** Las tasas de interés para el público según los expertos, se mantendrán bajas y estables en el corto y mediano plazo. El DTF, que es la tasa representativa del mercado financiero, se situó en 4,67% E.A. para la semana del 14 al 20 de septiembre de 2009.

El anterior parámetro es de crucial importancia para atender las necesidades de capital del proyecto, ya sea para adquirir activos para la comercialización del producto, o para capital de trabajo.

Los inversionistas por su parte cuentan con un capital total de \$27.000.000 para cubrir el costo del proyecto, siendo necesario financiar el valor restante, el cual será calculado en el estudio financiero. Así mismo, el proyecto por ser agroindustrial posee línea de crédito FINAGRO por parte del Banco Agrario y Banco Popular con la posibilidad de beneficiarse con el ICR (Incentivo a la Capitalización Rural), por parte del Gobierno Nacional equivalente al 40% del valor financiado para pequeños productores.²⁷

²⁷ MANUAL DE CRÉDITO AGROPECUARIO. Finagro 2009

3.1.3 Capacidad Del Proyecto. En este ítem se anota como hecho relevante que la nueva empresa realizará el proceso de producción a través de “maquila” con la empresa tostadora Don Marcos de Oiba Santander; por lo tanto, la capacidad del proyecto no está referenciado por la optimización de maquinaria de producción.

En la capacidad del proyecto se analizarán los siguientes factores:

- Capacidad total diseñada.
- Capacidad instalada.
- Capacidad utilizada.

❖ **Capacidad total diseñada.** La capacidad total diseñada corresponde a la máxima capacidad en el proceso de comercialización del producto, trabajando durante 12 horas al día durante y 312 días al año, como horario máximo de atención al público en establecimientos. Es decir, 3.744 horas hombre al año, (véase cuadro 35).

El volumen de producto a repartir es irrelevante en razón a que se contará con un vehículo repartidor con capacidad de 1,5 toneladas, muy superior al volumen de cubriendo del mercado que corresponde a 40 kilogramos diarios.

Cuadro 35. Capacidad total diseñada (Kg. /año)

Horas /día	Cálculo	Capacidad diseñada
12	12 h. /día x 6 días /sem x 52 sem /año	3.744 horas /año

❖ **Capacidad Instalada.** Los equipos de oficina y el vehículo necesario para el proceso de comercialización del producto será adquirida teniendo en cuenta la participación en el mercado al quinto año, es decir, que en el transcurso del proyecto no se incurrirá en costos adicionales en activos.

La capacidad de mano de obra será calculada con base al tiempo real de la jornada laboral ordinaria correspondiente a ocho (8) horas y corresponde a un empleados operativo, el cual realizará la comercialización programada de 40 Kg. /día del producto, en un solo turno de trabajo ordinario correspondiente de 8 AM a 6 PM con dos horas para tomar el almuerzo, trabajando seis días en la semana, (véase cuadro 36).

Cuadro 36. Capacidad total instalada (horas /año)

Horas /día	Cálculo	Capacidad diseñada
8	8 h. /día x 6 días /sem x 52 sem /año	2.496 horas /año

❖ **Capacidad Utilizada.** Es la fracción de la capacidad instalada que se le dará uso en las actividades normales de la empresa productora y comercializadora de café certificado conforme a la producción evolutiva anual.

A continuación se desarrolla la proyección de demanda para los cinco años de vida del proyecto, tomando un porcentaje inicial de participación en el mercado de 14% del volumen de demanda del producto determinada en el estudio de mercados, la cual se incrementará a partir del segundo año en 1% como índice de crecimiento empresarial.

Por lo tanto, el volumen de café certificado que la nueva empresa producirá por maquila y comercializará en el municipio de Barbosa equivale a 14.260 Kg. en el

primer año, el cual será proyectado con un índice de 2,5% que equivale al crecimiento en las ventas de Colcafé empresa líder del sector entre los años 2000 y 2005.

Finalmente se incrementa el índice de participación en 1% anual. Se aclara que el índice de crecimiento empresarial corresponde a una evolución positiva esperada en el mercado, derivada de la implementación del programa publicitario y promocional de la empresa, y la consolidación en el mercado, (véase cuadro 37).

Cuadro 37. Grado de participación en el mercado (Kg. /año)

Año	Demanda proyectada de café en el mercado	% de participación en el mercado	Participación en la demanda
2009			
2010	101.857	14%	14.260
2011	104.403	15%	15.660
2012	107.014	16%	17.122
2013	109.689	17%	18.647
2014	112.431	18%	20.238

3.2 LOCALIZACIÓN

La ubicación geográfica de la empresa productora y comercializadora de café certificado con sello Rainforest será definida buscando en todo caso una mayor utilidad y una minimización de costos. Por tratarse de un proyecto manufacturero es muy importante analizar la cercanía de los recursos y la concurrencia del mercado.

3.2.1 Macro-Localización. En términos geográficos donde se puede considerar la localización de la empresa corresponde al municipio de Barbosa, el cual presenta ventaja comparativa respecto otros municipios del área de influencia, especialmente respecto al posicionamiento del producto en el mercado local y regional. Por su parte el municipio de Guapotá en el cual existe el suministro de materia prima y el municipio de Oiba donde se hará el proceso de tostión, molido y empaque, no hacen parte del área de estudio para la localización de la empresa, en razón a que en dichos municipios no se genera un gran impacto, (ver mapa 1).

El proyecto en su parte de producción de materia prima se desarrolla en la finca La Esperanza, ubicada en el municipio de Guapota en Santander, vereda Agua Fría ubicada a 1.750 msnm, con temperatura promedio de 18 – 22 °C y precipitación promedio de 2.800 a 3.000 mm/año, con un área sembrada de café de 20 hectáreas y la comercialización del producto se concentrará en el municipio de Barbosa.

Mapa 1. Macro-localización de la empresa productora de café especial



3.2.2 Micro-Localización. La ubicación específica de la empresa donde se desarrollará el proceso de empaque y se ubicará la bodega y la oficina administrativa y de ventas, corresponde al análisis de algunas variables que de una u otra forma benefician o perjudican su desarrollo logístico y competitivo. Por lo cual se analizan los factores más críticos procurando en todo caso un mínimo costo, (véase cuadro 38).

Los sitios de ubicación de la planta a considerar son:

- ✓ Cra. 8 N. 7-60 Centro
- ✓ Diagonal 18 N. 9-05 Barrio Santa fé
- ✓ Las Graseras: Zona industrial bocadillera. Cra. 4 con calle 8 esquina.

Para determinar la ubicación óptima de la empresa se hará uso de herramientas técnicas como el Método de Puntos. Los factores considerados con sus correspondientes definiciones y ponderaciones se analizaron en la tabla 5.

Cuadro 38. Selección y definición de factores

FACTOR CRÍTICO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
F1. Cercanía a los principales centros de comercialización	✓ Cercanía a los establecimientos que comercializarán el producto.
F2. Acceso a parqueo	✓ Disponibilidad de frente disponible para carga y descarga del café
F3. Facilidades y economía de transporte.	✓ Costos del transporte del producto a los principales centros de comercialización
F4. Infraestructura de servicios públicos	✓ Disponibilidad y economía de servicios de luz, ase, agua, teléfono e Internet.
F5. Infraestructura locativa para tomar en arriendo	✓ Disponibilidad y costo de infraestructura para tomar en el arriendo
F6. Impacto social	✓ Afluencia de público en sus alrededores

División de los factores en grados:

F1. Cercanía a los principales centros de consumo:

- › **Distante:** A más de 1 kilómetro de distancia.
- › **Cerca:** Entre 500 metros y 1 Km. de distancia.
- › **Muy cerca:** A menos de 500 metros de distancia.

F2. Acceso a parqueo:

- › **Malo:** No tiene sitios disponibles para el parqueo de sus clientes y proveedores
- › **Regular:** Las zonas de parqueo están a mediana distancia de la empresa
- › **Buena:** Disponibilidad de zonas de parqueo

F3. Facilidad y economía de transporte:

- › **Regular:** Las vías de transporte a los centros de comercialización están deteriorados y el flete resulta relativamente más costoso.
- › **Buena:** Las vías de transporte a los centros de comercialización están en regular estado y el costo del flete es normal.
- › **Excelente:** La infraestructura vial a los centros de comercialización son ágiles, lo cual evita sobre-costos en el transporte

F4. Infraestructura de servicios públicos:

- › **Mala disponibilidad:** Hay disponibilidad de servicios públicos pero debe incurrirse en costos para su adecuación.

- › **Mediana disponibilidad:** Presenta toda la infraestructura de servicios públicos, con pocos sobre costos en su adecuación.
- › **Buena disponibilidad:** Posee toda la infraestructura de servicios públicos en condiciones que exige la empresa.

F5. Costos y disponibilidad del terreno e infraestructura

- › **Malas condiciones:** No existe infraestructura adecuada para tomar en arriendo o se debe incurrir en adecuaciones costosas.
- › **Aceptables condiciones:** Existe infraestructura locativa disponible para tomar en arriendo, pero se debe hacer adecuaciones relativamente costosas.
- › **Buenas condiciones:** Posee infraestructura locativa disponible para tomar en arriendo con posibilidades de ensanche y a un precio módico.

F6. Impacto social

- › **Poco atractivo:** Despierta poco interés
- › **Medianamente atractivo:** Afluencia normal de público
- › **Es atractivo:** Despierta gran interés por encontrarse en una zona céntrica.

Para efecto de la puntuación de los factores se asignó 500 puntos y las puntuaciones de los grados se hicieron con base a progresiones aritméticas, (véase cuadros 39 y 40).

Cuadro 39. Ponderación de factores críticos

No. de Factores	Factores críticos	Puntaje		Ponderación
F1	Cercanía a los centros de comercio Grado 1: Distante Grado 2: Cerca Grado 3: Muy cerca	60 70 80	80	16%
F2	Acceso a parqueo Grado 1: Mala Grado 2: Regular Grado 3: Buena	50 60 70	70	14%
F3	Facilidad y economía del transporte Grado 1: Regular Grado 2: Bueno Grado 3: Excelente	40 50 60	60	12%
F4	Infraestructura de servicios públicos Grado 1: Mala disponibilidad Grado 2: Mediana disponibilidad Grado 3: Buena disponibilidad	55 65 75	75	15%
F5	Costo y disponibilidad del terreno e infraestructura Grado 1: Malas condiciones Grado 2: Aceptables condiciones Grado 3: Buenas condiciones	105 115 125	125	25%
F6	Impacto social Grado 1: Poco atractivo Grado 2: Medianamente atractivo Grado 3: Es atractivo	70 80 90	90	18%
Total			500	100%

Cuadro 40. Determinación de la ubicación

Ubicación	Cra. 8 N 7-60		Diag. 18 N 9-05		Cra. 4 N 8 esquina	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
1	3	80	1	60	2	70
2	2	60	3	70	2	60
3	3	60	2	50	1	40
4	3	75	3	75	2	65
5	1	105	3	125	2	115
6	3	90	2	80	1	70
		470		460		420

De acuerdo al anterior análisis, se concluye que a pesar de no existir ventajas substanciales entre un punto y otro, la empresa productora y comercializadora de café especial con sello Rainforest debe ubicarse en la Cra. 8 N. 7-60, por presentar mayor viabilidad.

El sitio corresponde a una edificación ubicada sobre la carrera 8, en la cual funcionaba una venta de materiales para construcción. Actualmente se encuentra arrendado solo el local que da a la calle, quedando en su parte interna un 70% de capacidad ociosa, por lo cual sus dueños están en disposición de arrendarlo a un mejor precio todo en conjunto. Es el sitio más cercano a los principales centros de comercialización del producto, posee buena infraestructura de servicios públicos para los requerimientos de la nueva empresa y genera gran impacto social.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

A través de la ingeniería del proyecto se planifica el diseño óptimo del proceso productivo y por lo tanto, se desarrollará un análisis minucioso de los elementos constitutivos de la transformación del grano.

3.3.1 Ficha Técnica Del Producto. Véase cuadro 41.

Cuadro 41. Ficha técnica del producto

Producto principal	Café especial certificado con sello Rainforest
Diseño	Bolsa doble capa de 125 g. 250 g. y 500 g. Empacado al vacío
Especificaciones técnicas	Café seleccionado tipo exportación, tostado y molido, proveniente de cafés especiales con certificación Rainforest, variedad Colombia la cual es muy aromática y suave. Humedad 2% -3%. Período óptimo de consumo: 35 días después del tueste; una vez abierto el envase es de 6-8 horas
Vida útil	Siete (7) meses. Producto para consumir en el menor tiempo posible después de abierto en empaque; consérvese en lugar fresco.

FUENTE: Autores del proyecto

3.3.2 Descripción Técnica Del Proceso.²⁸ El proceso básico que se aplica al grano seleccionado para la producción de café especial certificado con sello Rainforest es el siguiente:

a- Cosecha: Cuando los frutos llegan a la madurez, de 6 a 8 meses después de la floración inicia la recolección manual de café, y aunque está es una opción costosa es la que permite obtener las mejores calidades de café y es la exigida por el sello Rainforest.

b- Procesamiento: Inicialmente los granos de café recién cogidos se procesan mediante el método seco, se secan los granos al sol y luego se muelen para eliminar la capa exterior, el mucílago seco, la vitela y la cáscara plateada.

El proceso de despulpado se realiza en instalaciones adecuadas para ello, los desperdicios sirven como combustible, o también, como alimento para los animales.

c- Clasificación: Una vez que el café se ha secado y pasa a ser café verde, se clasifica en máquinas para quitar las impurezas y los granos malos o deformes. Además, el café también es clasificado por tamaño.

d- Pulido: Algunos granos de café se pulen para quitar la piel de plata. Esto se hace para mejorar el aspecto de los granos de café verde y para eliminar los desperdicios que se hayan producido en el tueste.

e- Almacenamiento: El café verde es bastante estable si se almacena de forma correcta. Debe guardarse en contenedores que transpiren, es decir sacos de fibra que demás lo mantienen seco y limpio.

²⁸ Disponible desde Internet en: <http://www.innatia.com/s/c-consumo-cafe/a-como-tostar-el-cafe.html>

f- Envejecimiento: para obtener cafés de alta calidad, en sabor y aromas el punto más alto de sabor y frescura del café se logra un año después de la cosecha, ya que los granos de café envejecidos en exceso pierden gran parte de su contenido en aceites esenciales.

g- Tueste o torrefacción: En este proceso, uno de los sistemas más comunes es el que se efectúa en un tostador cilíndrico, que rota sin parar para que los granos, en movimiento continuo, sean tostados uniformemente. Cada clase de grano tiene un tiempo y tipo de tostado óptimo, cuyas variables como el porcentaje de humedad, el tiempo y la temperatura de tostado alteran el sabor final del grano.

La composición química de los granos cambia durante el proceso de tostado: el agua se disipa en el grano y una serie de reacciones químicas convierte los azúcares y almidones en aceites, los cuales otorgan el café gran parte de su aroma y sabor. Al ser tostado, el grano aumenta su tamaño al doble y el acaramelamiento del azúcar cambia el color de verde a marrón.

El color y aspecto del grano tostado dependen del tiempo de exposición a altas temperaturas. Mientras más largo sea el tiempo de tostado, más oscuro será el grano. Por lo general, el grano se tuesta durante 10 a 20 minutos, a temperaturas oscilantes entre 180°C y 250°C. La variación de estas condiciones influye en la preparación de una buena taza de café, así como en la determinación de qué características serán realizadas y cuales serán variadas. Si el tostado es breve, los aceites no saldrán hasta la superficie y el café tendrá un sabor como de nuez y poco cuerpo.

Los granos tostados oscuros contienen menos acidez y cafeína que los granos más claros, aunque también menor periodo de conservación, debido a la cantidad de aceites en la superficie. En los tostados más oscuros predomina el sabor ahumado, penetrante y quemado, ocultando el verdadero sabor del grano. Los

granos tostados claros tienen un sabor más intenso, más altos en acidez que los tostados más oscuros, por lo cual las cualidades del grano se mantienen. Los tostados más claros se hacen con granos de más alta calidad, pues en este caso se expone el sabor real del grano.

✓ **Niveles de tueste:** Existen varios niveles de tostado, cada uno con características propias, que responden a diferentes rubio, canela, medio, ropa de monje, marrón, marrón oscuro, francés (o seminegro), italiano (negro) Los granos se vuelven más oscuros y liberan aún más aceite hasta que finaliza el tueste, y son retirados de la fuente de calor, (véase gráfica 22).

Gráfica 22. Niveles de tueste del café



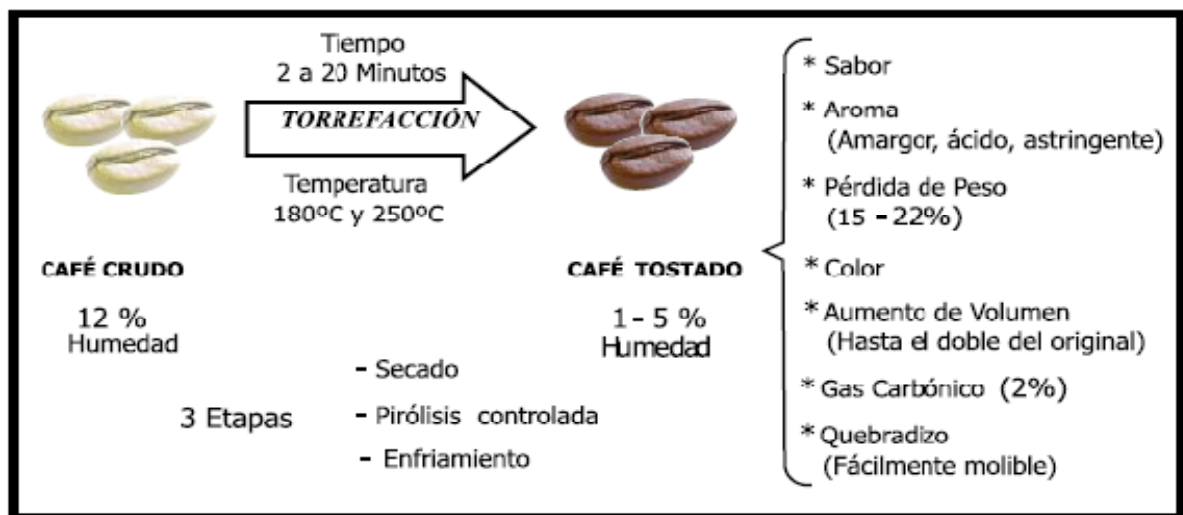
✓ **Transformación del café:** El tueste del café es una fase vital dentro de su cadena de elaboración. Un buen tueste influye más en la calidad de una taza de café, que la bondad de la mezcla escogida. El proceso de tostar los granos del café verde consiste en someterlos a una alta temperatura durante un tiempo limitado. En este intervalo, el café pierde peso en una proporción del 15% al 20%, debido en gran parte a la evaporación de agua y en menor parte a la pirólisis de algunos componentes activos. El grano aumenta de volumen entre 100% y 130% de su grano verde en función del tiempo de tueste, (véase gráfica 23).

La composición química del grano (azúcares, grasas, proteínas, sustancias nitrogenadas no proteicas y ácidos del grano) sufre una importante

transformación, de forma cuantitativa y cualitativa, como consecuencia de las altas temperaturas del proceso

✓ **Humedad:** Se entiende como contenido de humedad de un grano el valor expresado en porcentaje (en base húmeda) de la masa del agua en relación con la masa total. La masa total es la suma del agua y de los sólidos constituyentes. Esta variable es la más influyente dentro del proceso. Según las características del café, al ingresar el grano a la tolva de la tostadora, la cantidad de humedad del grano oscila alrededor del 12% y después del proceso de tostado puede variar de acuerdo al tostador entre un 2% y un 5%, según la Norma ICONTEC 3534 donde se dan las recomendaciones físico-químicas para café tostado y tostado molido para la venta.

Gráfica 23. Proceso de torrefacción (tostado) del café



h- Molido: una vez el café ha sido tostado, se pasa a la molienda, a fin de obtener una especie de de café en polvo; esta es una etapa de elaboración en la fabricación del café, puesto que los granos que se muelen demasiado expondrán

demasiada área superficial al agua caliente y producirán un gusto amargo y áspero, por el contrario, si el café se muele poco y se dejan partículas excesivamente gruesas, se producirá un café débil, acuoso y falta de sabor.

i- Empaque: el empaque del café tostado y molido se realiza con material multicapas, a fin de conservar los aromas y la frescura del producto, este empaquetado se realiza al vacío, previniendo los factores críticos de la conservación del café como son: la pérdida de aroma, la humedad y la oxidación:²⁹

- **La pérdida de aroma.** Las moléculas aromáticas formadas en el grano de café durante el proceso de tostado tienden a emigrar a la superficie y de allí a escaparse al exterior. Por otro lado el café es un cuerpo lábil, es decir, absorbe todos los aromas y olores que se encuentren a su alrededor si no dispone de un envase apropiado.
- **Humedad:** el café recién tostado tiene una humedad del 2 ó 3%, siendo altamente higroscópico, esto es, tiende a captar humedad del ambiente, afectando directamente a su calidad.
- **La oxidación.** El café tostado tiene un 15% de aceites y grasas. El oxígeno del aire provoca su oxidación química, así como la degradación de otros muchos compuestos. Este proceso se ve favorecido por la humedad, la temperatura elevada y la luz.

El café certificado será empacado en bolsas de 125 gramos, 250 gramos y 500 gramos, de acuerdo a las preferencias analizadas a través del café molido

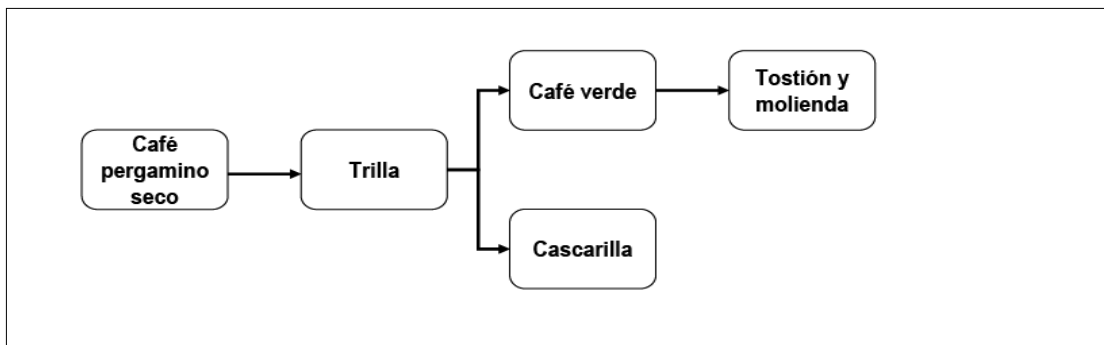
²⁹ ESCUELA DE CAFÉ. Disponible desde Internet en: <http://www.baque.com/cafe-escuela-conservacion-y-envases-es.php>

tradicional del estudio de mercados. Así mismo se almacenarán en cajas de cartón previamente marcadas e identificadas de acuerdo a la presentación.

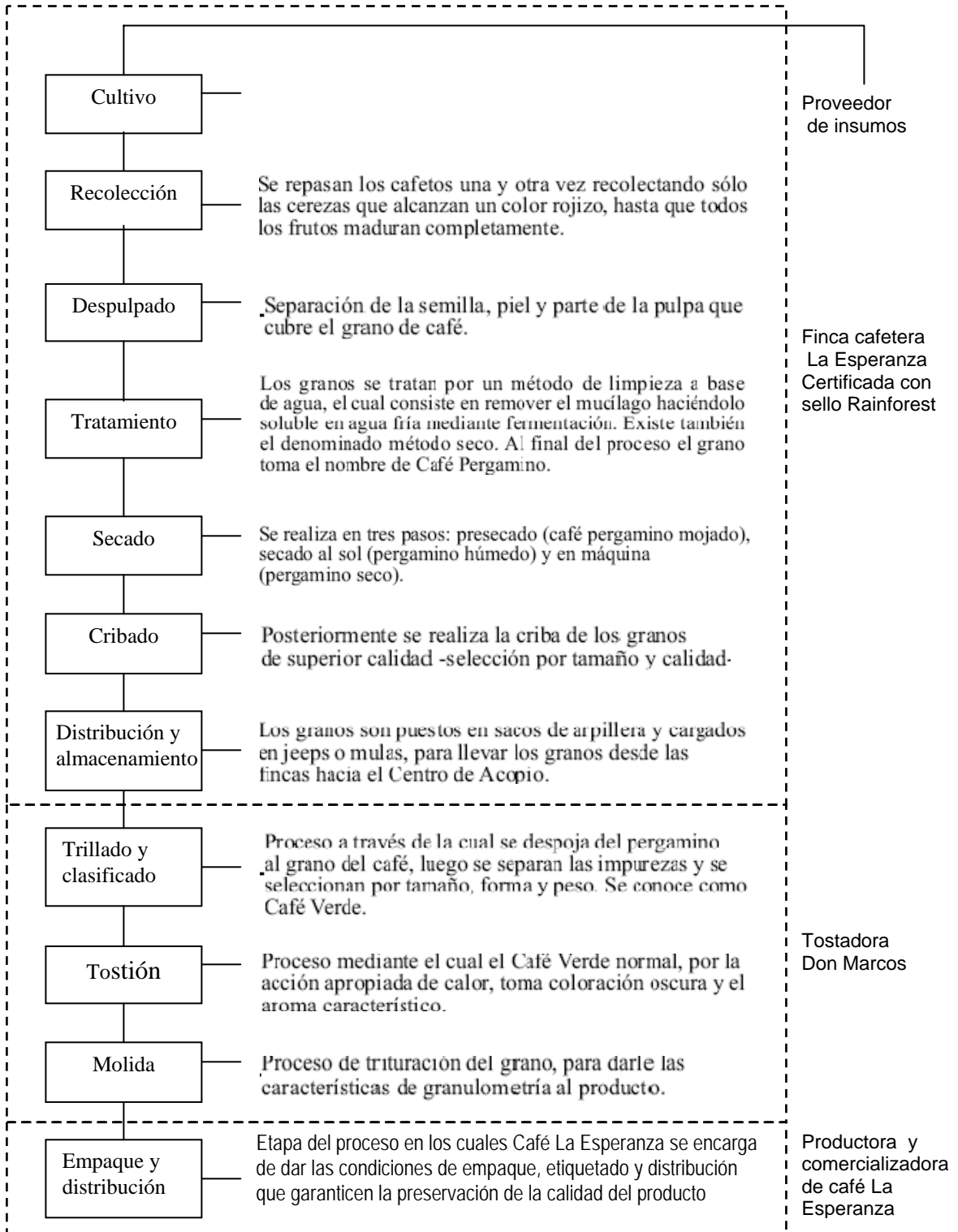
K- Almacenamiento: El café embalado en cajas de cartón, será finalmente almacenado sobre estibas de madera. Un buen sistema de conservación retrasará la pérdida de aromas y preservará al café de la humedad, el aire, el calor y la luz. De ahí la importancia que tienen los materiales de envasado y la tecnología utilizada para asegurar unos niveles de conservación óptimos: paquetes al vacío, válvulas de aroma, materiales opacos y aislantes, inyección de gas inerte (nitrógeno ó CO2).

3.3.3 Diagramas De Flujo. La representación gráfica para el proceso de elaboración de la café certificado, se analizó a través de los diferentes actividades realizados por el caficultor o proveedor del grano con certificación Rainforest, la empresa tostadora que realizará la tostión, molido y empaque por “maquila” y finalmente la comercializadora del producto por cuenta de la nueva empresa Café La Esperanza, (véase gráficas 24 y 25).

Gráfica 24. Diagrama básico de la estructura de la cadena del café



Gráfica 25. Diagrama de las etapas de transformación del café certificado



Gráfica 26. Diagrama de proceso de flujo

Concepto diagrama: Café molido						
Diagrama comienza: Plantación de café certificado Finca La Esperanza Guapotá						
Diagrama termina: Distribución a establecimientos de comercio de Barbosa						
Hoja 1 de 1		Fecha: _____				
Descripción del evento	Dist. Mts.	○	⇒	□	D	▽
Cultivo	200 m.	*				
Recolección del fruto		*				
Despulpado	100 m.	*				
Tratamiento	5 m.	*				
Secado	15 m.	*				
Cribado	10 m.	*				
Almacenamiento provisional	10 m.					*
Envío a planta tostadora	5 Km.		*			
Trillado	5m.	*				
Clasificado	5 m.	*				
Tostión	3 m.					*
Molienda	10 m.	*				
Empaque	7 m.	*				
Transporte a Bodega en Barbosa	45 Km.		*			
Distribución a establecimientos de comercio de Barbosa	1 Km.		*			
Total	51,7 Km	10	3	0	1	1

- Procesos realizados por el proveedor del grano certificado con sello rainforest
- Procesos realizados por la tostadora Don Marcos de Oiba Santander
- Procesos realizados por la empresa productora y comercializadora La Esperanza

3.3.4 Control De Calidad. Los aspectos de calidad en la producción del café certificado con sello Rainforest son determinantes desde el mismo momento del proceso de cultivo de la planta y las actividades de recolección del fruto, despulpado, tratamiento, secado y cribado; mientras que algunas actividades y pruebas serán realizadas posteriormente en el transcurso del proceso de tostión y molienda. Las principales son:

❖ **Política de calidad del café:** La política de calidad del café se define así: “Preservar y garantizar la calidad del café del Fondo Nacional del Café y certificar el origen y la calidad del café colombiano de exportación, tanto de la Federación Nacional de Cafeteros como de los otros exportadores, tendiente a lograr la satisfacción de los clientes”.

Para garantizar la calidad, la Federación Nacional de Cafeteros, a través de ALMACAFÉ, implementó un Sistema de Gestión de Calidad, con base en la normatividad existente: NTC-ISO 9001:2000 e ISO/IEC 17025:1999.

Este Sistema de Gestión de la Calidad busca:

- Cumplir con los requisitos del cliente.
- Identificar y planificar las tareas y su método de ejecución, para obtener los mejores resultados.
- Proporcionar los medios para identificar y resolver problemas, y evitar que se reproduzcan, mejorando así la adecuación.
- Facilitar al personal el control de sus operaciones, reduciendo la necesidad de combatir problemas y evitando a la dirección y a las coordinaciones la intervención constante en las transacciones habituales.
- Ofrecer los medios para documentar la experiencia de la Oficina de Calidad, lo que sirve como base para capacitar al personal y mejorar así su desempeño.

- Proporcionar datos que se pueden usar para determinar el nivel de desempeño de los procesos operativos y los productos, y para realizar mejoras.
- Proporcionar pruebas objetivas para demostrar la calidad de los productos y servicios, y la eficacia del Sistema y así, promover la confianza de los clientes en los laboratorios de calidades.

❖ **Norma Técnica Colombiana NTC**

NTC 5181: Buenas prácticas de manufactura para la industria del café. Esta norma establece las directrices básicas para asegurar que los diferentes productos de café sean procesados y comercializados con los más altos niveles de calidad implementando las prácticas y estándares adecuados que garanticen la inocuidad e idoneidad de los productos de café.

NTC 2442: Determinación del grado de tosti3n. Especifica un método para la determinación del grado de tosti3n en café tostado en grano y/o molido mediante mediciones calorimétricas.

NTC 4084: Método para la determinación de la densidad por compactación. Establece un procedimiento de prueba general para la determinación del volumen y la densidad por compactación de una muestra de café tostado.

NTC 2167: Productos alimenticios empacados. Contenido neto. Establece definiciones; requisitos; toma de muestras y criterios de aceptación o rechazo; ensayos; rotulado

NTC 3534 Café tostado y molido: (segunda actualización)³⁰. Esta norma establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado

³⁰ PARA UNA BUENA TAZA DE CAFÉ 2008. Disponible desde Internet en: www.revistaialimentos.com.co

en grano y el café tostado y molido. Esta segunda actualización ha permitido reajustar y establecer los parámetros necesarios para que el café tostado cumpla con las nuevas tendencias del mercado, según los intereses de los consumidores. Es decir que se incluyen factores como los cafés descafeinados o un etiquetado más completo. La norma establece los parámetros básicos de calidad e inocuidad que debe cumplir el café tostado que comúnmente se consume en Colombia, tanto en grano, como molido. El café en grano es aquel que se debe moler antes de preparar la bebida y el molido es el que se usa directamente, en el caso de la cafetera eléctrica, por ejemplo, sobre un filtro.

Dentro de los nuevos aspectos incluidos, se encuentran las especificaciones para el café tostado, en grano o molido, orgánico. Estas abarcan desde el cultivo del café con la producción bajo las directrices de la GTC 91 Guía para el cultivo y beneficio del café orgánico, hasta su tostión y empaque, con los lineamientos la NTC 5181 Buenas Prácticas de Manufactura para la industria de café y las especificaciones de café saborizado. Un ejemplo de este último producto sería café con sabor a vainilla.

Otro punto relevante es la inclusión de los requisitos para el café descafeinado. Por ejemplo, el contenido de cafeína en un café descafeinado puede ir desde parcialmente descafeinado hasta descafeinado, es decir, un café parcialmente descafeinado puede tener desde máximo 1% de la cafeína contenida en el café hasta el 0,1%, y un café descafeinado tendrá máximo el 0,1 % de la cafeína original del café.

Teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores y con el fin de ofrecer mejor información, la segunda actualización de la NTC 3534 introduce el grado de molienda y tostión del café dentro del rotulado del café tostado. Esto quiere decir que en la etiqueta se podrá leer si se está consumiendo un café muy molido, el cual técnicamente se llama molienda fina, o si por el contrario es un café poco

molido o de molienda gruesa. Así el consumidor puede seleccionar el café, según la cafetera que va a usar o la bebida que quiera. El grado de tostión indica el color del café que va desde claro, medio hasta muy oscuro. Combinando estos criterios el consumidor podrá obtener la bebida de café que quiere, con la concentración y color deseados.

Finalmente la actualización establece nuevas especificaciones del empaque del café tostado que permiten garantizar un buen estado del mismo hasta su fecha de vencimiento. La NTC 3534 se utiliza como norma referencia para la certificación de producto, y actualmente importantes compañías colombianas están certificadas bajo este referencial.

❖ **Manejo de disposiciones técnicas y legales:** la empresa productora de café certificado con sello Rainforest “La Esperanza” apropiará en sus prácticas de calidad las disposiciones técnicas y legales reglamentadas en el ***Decreto 3075 del 23 de dic/97.***

El presente decreto contiene la nueva reglamentación sanitaria para la fabricación y el comercio de los alimentos según el INVIMA, contiene 125 disposiciones que facilitan el control oficial y versa sobre lo siguiente:

- ☞ El ámbito de aplicación Marco Geográfico.
- ☞ Definición sobre alimentos.
- ☞ Autoridades sanitarias competentes.
- ☞ Condiciones básicas de higiene en fabricación de alimentos.

❖ **Estándares de calidad: ISO 9000:** una forma de institucionalizar políticas y procedimientos de control de calidad es la implementación del sistema de estándares de calidad ISO 9000.

Tres cláusulas del estándar tienen que ver directamente con el control consistente de los insumos. Mientras más temprano se detecten los problemas potenciales, más eficiente será el proceso.

✓ **Establecimiento de estándares y procedimientos:** los proveedores deben ser evaluados y clasificados de acuerdo con su desempeño, implantación de programas de calidad, relaciones con sus clientes, evidencias de que participan en esfuerzos de mejoramiento de la calidad y costos. No se recomienda la selección de los proveedores solo con base en sus precios.

Aunque es ideal seleccionar un solo proveedor para cada tipo de insumo, se debe tener proveedores alternos confiables. Se deben establecer y documentar expectativas y especificaciones reales, claras y concisas. Buscar la ayuda del proveedor para diseñar tales expectativas puede ser de gran ayuda garantizar comunicaciones claras.

✓ **Inspección de materias primas:** todas las materias primas que llegan deben ser inspeccionadas por muestra siguiendo un procedimiento establecido o una lista de chequeo. En el punto de recepción, asegúrese de estar recibiendo lo que pidió. Verifíquese la orden de compra de las materias primas, examinando su clase, características organolépticas y físicas del mismo, fecha de posible recolección en el caso del grano del cafeto y calidad en general. Debe observarse si existe deterioro exterior del empaque y su fecha de producción o empaçado.

❖ **Cultura organizacional de calidad total.** En las etapas del proceso de obtención del café pergamino certificado realizado por el productor cafetero, la tosti3n, molienda y empaque desarrollado por maquila, y la comercializaci3n desarrollada por la nueva empresa, se implantar3 una cultura organizacional de calidad total. Esta forma de trabajo permitir3 establecer vigilancia y monitoreo en

cada uno de los procesos, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad. Esta será direccionada en los siguientes aspectos:

✓ **Teoría del ciclo de la calidad.** La orientación hacia la calidad de cualquier empresa comienza con la identificación de cada una de las actividades que componen el ciclo de la calidad; estas actividades son las siguientes:

* *Mercadeo e investigación de mercados:* conjunto de tareas que realiza la empresa con el fin de satisfacer por medio de bienes y/o servicios al consumidor o usuario final.

* *Ingeniería de diseño, especificaciones y desarrollo del producto:* estas actividades tienen como propósito, crear el diseño y el prototipo del producto y/o servicio que con seguridad va a satisfacer al cliente.

* *Adquisición de materiales:* se refiere al proceso de compra de insumos para la producción.

* *Planificación y desarrollo de los procesos:* esta actividad, busca diseñar los métodos más eficientes y adecuados para la elaboración del producto.

* *Producción:* hace referencia a la ejecución de los métodos diseñados a fin de fabricar el producto.

* *Inspección, ensayo y verificación:* en esta actividad se incluyen todas las acciones de monitoreo a lo largo del proceso productivo o del proceso para la prestación de servicios de tal forma que le permite a la empresa comprobar la Efectividad de su sistema de aseguramiento de la calidad.

* *Empaque y almacenamiento*: se refiere a aspectos como: características del empaque, información incluida en el empaque y forma de almacenar el producto: todo ello sin descuidar la calidad ofrecida.

* *Distribución y ventas*: incluye actividades específicas que van desde la capacitación del personal de venta, hasta la venta efectiva.

* *Instalación y operación*: la entrega del producto o servicio muchas veces incluye su instalación y una explicación sobre la forma en que debe manejarse o manipularse, es posible que esta información esté descrita en un folleto de instrucciones.

* *Asistencia técnica y mantenimiento*: para algunas empresas es fundamental contar con servicios de extensión como la asesoría, la capacitación y el mantenimiento. Como puede observarse son actividades que se realizan después de la venta del producto o servicio.

* *Disposición después del uso*: en esta actividad se busca informar al usuario o consumidor final sobre el destino que debe tomar el producto una vez terminada su vida útil.³¹

✓ **Teoría de la administración de la calidad.** Una vez reconocida la importancia que tiene para la empresa el orientarse hacia la calidad, resulta necesario identificar algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta al administrar la calidad en la organización:

* La alta gerencia debe en principio formular su plan estratégico, con visión de futuro.

³¹ Ibid. Disponible en : <http://www.latinflorida.com/datos.htm>.

- * La alta gerencia debe diseñar estrategias orientadas a fortalecer la cultura organizacional, lo deben formar equipos de trabajo.

- * La alta gerencia debe desplegar en actividades concretas su plan estratégico y delegar responsabilidades a los equipos de trabajo, a funcionarios específicos o a secciones específicas (según el caso) Debe existir retroalimentación a la alta gerencia con los resultados o inconvenientes que se van dando a medida que se ejecuta el Plan General.

Lo anterior se da en la medida en que se comprometa la alta gerencia, se capacite el personal (operativo y administrativo de todos los niveles), se reconozcan y premien las buenas ideas, se fomente la creatividad; administrar con calidad dentro del proceso de mejoramiento continuo le permite a la empresa crecer corporativamente y destacarse en un mercado cada vez mas complicado (las empresas en su afán por sobrevivir son más creativas, lo cual hace que el comportamiento del cliente se modifique rápidamente) es por esta razón que toda organización desarrolla planes estratégicos, enfatizando cual es su misión y cual ha de ser su visión de futuro, ya que conociéndose y creando un horizonte podrá enfrentarse mejor a los constantes cambios del mercado.

La calidad está relacionada con el mejoramiento del nivel de vida de los empleados, de los consumidores y de la comunidad en general, es por ello que se debe asegurar internamente los procesos a fin de ofrecer productos que no atenten contra la seguridad e integridad de las personas.

El Instituto colombiano de Normas técnicas (ICONTEC) es el organismo en Colombia que certifica si una empresa tiene implantado un sistema de

aseguramiento de la calidad, el cual se ajusta a las normas técnicas ISO 9000; además certifica si un producto cumple con la norma técnica que le corresponde.³²

❖ **Sistema de HACCP.** El sistema “Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control”, conocido más bien como HACCP, por el acrónimo de su nombre en inglés (Hazard Analysis and Critical Control Points), existe desde hace casi cuatro décadas como un medio para asegurar la ausencia de riesgos en los alimentos.

HACCP constituye la herramienta gerencial o enfoque complementario cuyo propósito es desarrollar un plan de aseguramiento de la inocuidad específico para en el proceso productivo dentro del marco de un enfoque integral hacia la calidad y la inocuidad de los alimentos.

En este sistema se reconocen tres tipos de riesgos que pueden afectar la salud: biológicos, químicos y físicos. Todos son importantes, pero predominan los biológicos y, dentro de esta categoría, los microbiológicos.

La mayoría de los problemas de salud causados por falta de calidad en los alimentos se deben a intoxicaciones y a infecciones, las primeras se producen al ingerir un alimento que contenga toxinas producidas por microorganismos, generalmente bacterias, mientras que las segundas se producen al ingerir alimentos que contengan microorganismos patógenos viables, de nuevo generalmente bacterias, que pueden crecer y establecerse en nuestro cuerpo.

El sistema se basa en la definición operacional de riesgo (“cualquier propiedad biológica, química o física que pueda causar un riesgo inaceptable para la salud del consumidor”) acuñada por el Comité Nacional Asesor sobre Criterios Microbiológicos para los Alimentos de EUA, y consta de siete principios generales (Pierson y Corlett, 1992).

³² Ibid. Disponible en : <http://www.latinflorida.com/datos.htm>.

1. Evaluación de los Riesgos a través de todo el proceso.
2. Determinación de los Puntos Críticos de Control que se requieren para controlar dichos riesgos.
3. Establecimiento de los Límites Críticos que se deben cumplir en cada uno de los Puntos Críticos.
4. Establecimiento de procedimientos para dar seguimiento a los límites críticos.
5. Establecimiento de acciones correctivas que se realizarán cuando se identifique una desviación al dar seguimiento a los Puntos Críticos.
6. Establecimiento de sistemas eficaces de registro para documentar el sistema
7. Establecimiento de procedimientos para verificar que el sistema HACCP está funcionando correctamente.

A lo anterior se le añaden, la designación de un coordinador, el desarrollo de un diagrama de flujo del proceso y el establecimiento de programas permanentes de capacitación para operarios y supervisores.

Una estrategia sensata para poner en práctica el sistema HACCP debiera incluir la capacitación de la alta gerencia en aspectos gerenciales de largo alcance, en particular control estadístico de procesos, pensamiento sistémico y trabajo en equipo.

En la siguiente lista se incluyen algunos aspectos que reflejan síntomas pertinentes del estilo prevaleciente de gerencia, que se deben estudiar y mejorar para que la competitividad de la industria cafetera y la inocuidad de sus productos alcancen niveles de clase mundial en un horizonte de tiempo razonable:

- Los intentos por tener calidad dependen fuertemente de la inspección de los productos terminados, en lugar de depender del mejoramiento de los procesos “aguas arriba” y del control estadístico. HACCP tiene un énfasis preventivo

respecto a los problemas de inocuidad y, por ello, para tener éxito se requiere un cambio en la forma de pensar.

- El mando y el control son una parte importante de los valores centrales del sistema prevaleciente de gerencia, en lugar de que ese lugar lo ocuparan el liderazgo para la calidad, el aprendizaje en grupo y la autonomía en la toma de decisiones. El mando y el control permiten gerenciar las acciones por separado y obtener obediencia, pero son un obstáculo para la gerencia de las interacciones tales como el trabajo en equipo y el mejoramiento de la calidad, que son esenciales y requieren compromiso.
- Muchas veces el personal no tiene suficiente información más allá de sus tareas específicas y la información fluye con dificultad. Esto no es solamente un obstáculo para la creatividad y la innovación, sino además para la respuesta rápida y eficaz a los riesgos de salud.
- Tal vez debido en buena medida a la falta de recursos financieros, las políticas de compra muchas veces están inclinadas hacia el menor costo posible. Este es un obstáculo contra las relaciones de largo plazo con el menor número posible de proveedores, crea variación innecesaria en la calidad y aumenta significativamente la cantidad de inspecciones. Como resultado de todo esto, los costos de operación son mucho mayores de lo necesario y el control y aseguramiento de la calidad y de la inocuidad se vuelven extremadamente difíciles.
- La división estricta y rígida de funciones tiene como consecuencia un alto grado de fragmentación. La gente sabe qué hacer, pero es improbable que sepa por qué hace su trabajo y cómo encaja éste en el sistema más grande. Puesto que los procesos ocurren a través de todas las funciones, mejorar su desempeño en empresas fragmentadas es muy difícil.

3.3.5 Recursos. Los recursos necesarios de producción se pueden resumir en los siguientes:

- ✓ Recurso humano
- ✓ Recurso físico y
- ✓ Recurso de insumos

❖ **Recurso Humano.** El recurso humano necesario en la empresa productora y comercializadora de café certificado, está conformado básicamente por los cargos del área administrativa y de ventas.

No existe requerimientos de mano de obra directa en el área de producción, en razón a que los procesos de: tostión, molienda y empaque del producto serán desarrollados por “maquila”.

Para determinar la mano de obra necesaria en el proceso de comercialización del café certificado, ésta se toma sobre la base de un turno de 8 horas diarias de trabajo, dentro de las cuales se desarrollarán todas las actividades de transporte del café procesado desde Oiba a Barbosa, almacenamiento en bodega y distribución del producto en establecimientos de comercio.

En este sentido, se contratará los servicios de una persona que realice de medio tiempo el transporte del producto desde la planta tostadora Don Marcos ubicada en Oiba hasta una bodega propia en Barbosa y realice el cargue y descargue del producto. Así mismo, se encargue de la distribución del producto y mantenimiento preventivo del vehículo.

La actividad de distribución del producto en las tiendas y supermercados del municipio de Barbosa serán realizadas en dos (2) días a la semana y el

mantenimiento del vehículo de la empresa será de tipo preventivo, con lo cual se pretende minimizar costos y los riesgos de fallas.

La responsabilidad del empleado en el proceso de transporte y comercialización del producto se calcula para medio tiempo, teniendo en cuenta que dispone de 48 horas semanales en su jornada diurna ordinaria, y el tiempo de actividades equivale a 24 horas; por lo tanto, en el restante medio tiempo realizará actividades administrativas como auxiliar contable, (véase cuadro 42.).

Cuadro 42. Determinación de tiempos y actividades para el área de ventas (periodicidad semanal)

Descripción	Actividad	Horas /Sem
Transporte desde la tostadora	Se carga el vehículo con café procesado y empacado en cajas desde la tostadora ubicada en Oiba hasta Barbosa	4 horas
Almacenamiento en bodega propia	Se descarga el vehículo en la bodega de almacenamiento propia de Barbosa	1 horas
Distribución	Se distribuye el producto en los 133 establecimientos de comercio de Barbosa	16 horas
Mantenimiento del vehículo repartidor	Realiza mantenimiento preventivo	3 horas
Total tiempo en actividades de comercialización		24 horas

Por otra parte, el personal administrativo de la empresa estará integrado por un gerente – vendedor, un auxiliar contable de medio tiempo y un contador externo que devengará honorarios por servicios prestados en el área tributaria y fiscal, (véase cuadro 43.).

❖ **Recurso Físico.** El requerimiento de recursos físicos en el área administrativa y de ventas para la comercialización del café certificado, se centra básicamente en muebles y enseres de oficina, equipo de cómputo y comunicaciones, (véase cuadros 44 y 45).

Cuadro 43. Requerimiento de recurso humano en el área administrativa y de ventas

Número de empleados	Cargo
1	Gerente - vendedor
1	Repartidor - Auxiliar contable
1	Contador externo

Cuadro 44. Muebles y enseres de oficina

CANTIDAD	CONCEPTO	C. UNITARIO	C. TOTAL
1	Escritorio ejecutivo 1,5 x 0,6 completo	190.000	190.000
1	Escritorio tipo secretarial 1,5 x 0,5	180.000	180.000
1	Silla ejecutiva neumática sin brazo	200.000	200.000
1	Silla secretarial neumática espaldar fijo	140.000	140.000
2	Archivador metálico de 3 gavetas 40	165.000	330.000
6	Sillas RÍMAX	20.000	120.000
2	Papeleras de madera	15.000	30.000
1	Extintor seco	120.000	120.000
1	Botiquín primeros auxilios	100.000	100.000
1	Cafetera automática	80.000	80.000
TOTAL			1.490.000

Cuadro 45. Requerimiento de equipo de cómputo y comunicaciones

CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Computador Intel Pentium IV disco duro de 80 GB, teclado, parlantes, quemador, DVD, Mouse, Monitor, scanner, Licencia Windows XP, Office, Excel, Power Point.	2.800.000	2.800.000
1	Impresora HEWLETT PACKARD 3745	200.000	200.000
1	Telefax PANASONIC KX FT-77	450.000	450.000
1	Celular SONY ERICSSON W300	160.000	160.000
1	Calculadora CASIO DR-120 LB 12 dígitos	180.000	180.000
TOTAL			3.790.000

Así mismo, el equipo de transporte necesario para la distribución del producto, véase cuadro 46.

Cuadro 46. Equipo de transporte

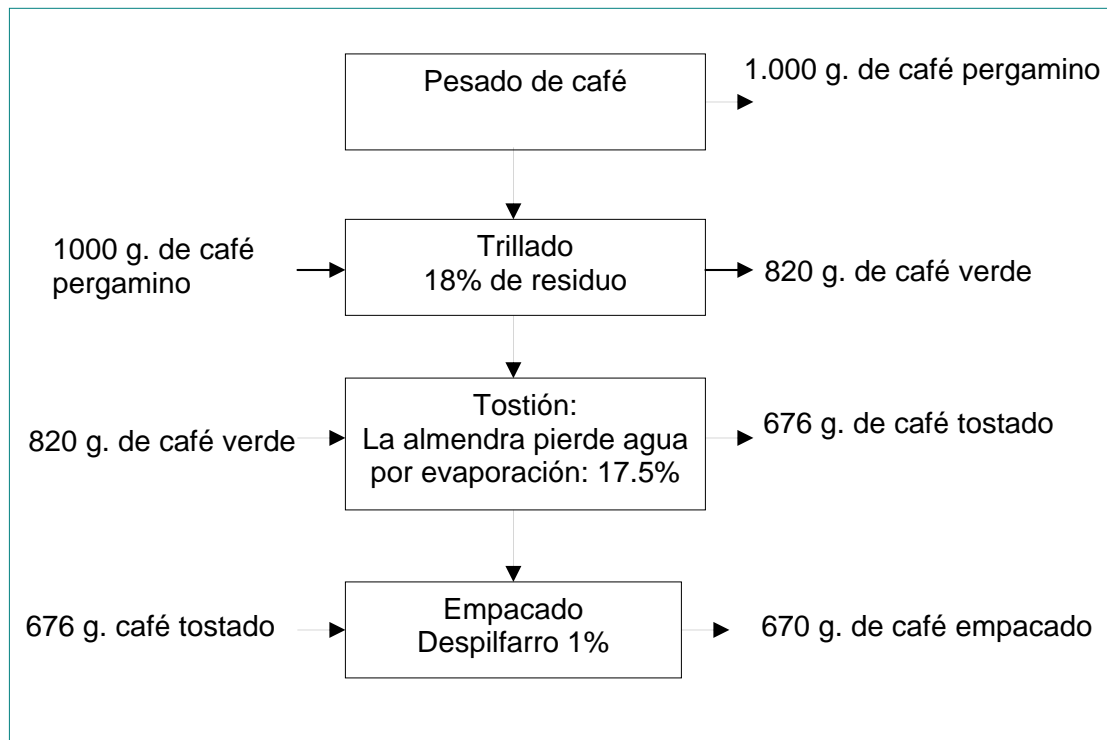
Cantidad	Especificaciones	Costo
1	Camioneta Chevrolet Luv 2.2 inyeccion 4x2 básica tipo estaca con capacidad de 1,5 Ton., modelo 2002	20.000.000

Fuente. Revista motor N. 499 del 28 octubre de 2009.

❖ **Recurso de Insumos.** Tiene por objeto identificar el mercado de las materias primas que se requieren para la elaboración del café certificado, el cual para efecto del presente proyecto no tendrá limitantes en cuanto a cantidad y calidad de los insumos, en razón a que los mismos gestores del proyecto cuentan con producción propia del grano certificado con sello Rainforest en la finca La Esperanza del municipio de Gaupotá Santander.

A continuación se muestra el balance de materiales necesarios para producir un kilogramo de café tostado y molido, teniendo en cuenta las pérdidas en el proceso de trillado, evaporación en el proceso de tostión y despilfarro en el proceso de empaque, (véase gráfica 27).

Gráfica 27. Balance de materia prima



Fuente. Pruebas técnicas. Autores del proyecto

Finalmente se procede a determinar la cantidad de café pergamino necesario para realizar la producción programada de acuerdo al pronóstico de ventas equivalente a 45.7 kilogramos /día, (véase cuadro 47.).

Cuadro 47. Balance para los requerimientos de café pergamino

Producir 670 gramos de café certificado se requiere:	Producir 14.260 Kg. /año de café certificado se requiere:
1.000 gramos de café pergamino	21.278 Kg. de café pergamino

3.3.6 Estudio De Proveedores

Es de vital importancia el firme compromiso de los productores de Café Especial con la calidad que incluye las adecuadas prácticas de cultivo, cosecha y beneficio.

Colombia tiene cosechas de café durante todo el año y se diferencian según las regiones. Esto es una gran ventaja a la hora de abastecer el mercado pues los clientes cuentan con producción constantemente. Durante la recolección es muy importante sólo recoger granos maduros, pues los granos verdes dañan el sabor de la taza de un café especial.

El último paso es conocido como el beneficio del café y debe efectuarse lo más pronto posible luego de la recolección del grano en cereza. El beneficio consiste en retirar la cereza del grano, eliminar los azúcares que la acompañan mediante un proceso de lavado y poner a secar los granos para producir un café pergamino seco de excelente calidad.

❖ **Consecución de la café.** A pesar de que la zona de estudio se localiza en el municipio de Barbosa, el estudio de proveedores para la consecución del café certificado con sello Rainforest se realizó en el municipio de Guapotá, lugar donde se encuentra ubicada la finca productora de dicho café especial para el proyecto.

El café es producido, cosechado y beneficiado en la finca La Esperanza, vereda Agua Fría. El grano seleccionado y secado de acuerdo a los parámetros del Comité de Cafeteros de Colombia, será puesto en la planta productora de café ubicada en el municipio de Oiba Santander por el proveedor, para su correspondiente tostión y molido.

El café pergamino seco y seleccionado es la forma en la que los caficultores venden su café en el mercado nacional y por ende la forma en que la finca La Esperanza productora de café con certificación Rainforest entregue el producto a la tostadora Don Marcos en el municipio de Oiba Santander.

Para efecto del presente proyecto, el precio del café pergamino certificado excelso tipo exportación puesto en fábrica es de \$4.800 el kilogramo, que corresponde al precio actual del mercado local para este producto puesto en los centros de comercialización de Oiba. Su forma de pago será de estricto contado, como es la costumbre en el sector caficultor local.

El proveedor que grano certificado corresponde al señor Albey Jiménez gestor del presente proyecto, con lo cual busca suministrarle al producto mayor valor agregado. La disposición de venta equivale a 170 cargas /año (carga de 125 Kg.), la cual cubre las necesidades del grano para el primer año, siendo necesario recurrir al gremio organizado de café especial de Guapotá para el suministro de veinte cargas anuales adicionales en los restantes cuatro años del proyecto.

El café pergamino certificado debe mantener la calidad excelso tipo exportación y requisitos de empaque y rotulado acorde a la NTC 4806, (véase cuadro 48).

Cuadro 48. Ficha técnica del café pergamino

Nombre del producto	CAFÉ CONSUMO
Calidad	NTC 4806 Densidad g/l 630 Mínimo Humedad (m/m) 9.50 % Mínimo Impurezas 0.20% Máximo Prueba de Taza Característica a cada café.
Requisitos Generales	El nivel máximo de plaguicidas debe estar de acuerdo con el con lo indicado en el Codex Alimentarius.
Requisitos Específicos	Debe tener olor y color característico No debe estar infestado con animales vivos
Empaque y Rotulado	Empacado o a gran Se debe empaclar en sacos de fibra natural o sintética secos, limpios, sin olores, libre de compuestos tóxicos, los cuales deben estar cosidos y permitir su inspección y muestro con sondas, sin que la perforación ocasione perdidas de producto. El rotulado debe cumplir con la Resolución 05109 del ministerio de Protección Social, con planilla adjunta. Nombre del producto y del vendedor Numero de sacos. El rotulado podrá hacer en el saco o en una tarjeta unida al mismo en forma legible y se coloca del tal forma que no desaparezca durante el transporte.
Presentación	El producto puede ser distribuido empaclado o granel según lo requiera el mercado.

Fuente: Bolsa nacional agropecuaria. www.bna.con.co

❖ **Proveedor de bolsas.** Las bolsas serán adquiridas en la ciudad de Bogotá en Monplast situada en la Av. Caracas N. 15-79, sitio específico de la capital para el comercio de bolsas y otros elementos de empaque.

Se mandará fabricar bolsas para la producción de café especial calculada para un año y en cantidad de 125 g., 250 g. y 500 gramos, de acuerdo a la preferencia analizada previamente en el estudio de mercados.

❖ **Proceso de maquila:** El proceso de transformación del grano correspondiente a trillado, pulido, tostado, molido, empaque y embalaje del café estará a cargo de la Comercializadora Johmada, productor de café especial tostado y molido Don Marcos ubicada en Oiba Santander, el cual será el socio aliado de la nueva empresa para minimizar costos de infraestructura y viabilizar así el proyecto.

En este sentido, la Comercializadora Johmada recepcionará en el primer año 21.278 kilogramos de café pergamino excelso, los cuales deberá trillar, pulir, tostar, moler, empacar y embalar, en una cantidad no inferior a 409 kilogramos semanales, que equivale a 274,2 Kilogramos de café tostado y molido que la nueva empresa planea cubrir en el mercado.

El precio acordado para la maquila en relación a los anteriores procesos, entre la empresa La Esperanza y la Comercializadora Johmada equivale a \$650 el kilogramo de café pergamino, empacando el 29% del producto en presentación de 125 gramos, 35% en presentación de 250 gramos y 36% en presentación de 500 gramos. Es decir que el café tostado y molido tendrá un costo por maquila equivalente a \$970 el kilogramo, teniendo en cuenta las mermas del producto de acuerdo al balance de materia prima desarrollado en la gráfica 27.

Con el objeto de garantizar el proceso de producción del café por “Maquila”, la empresa productora y comercializadora de Café certificado La Esperanza suscribirá una carta de compromiso con la Tostadora Don Marcos.

3.3.7 Distribución De Planta. La infraestructura para la puesta en marcha del negocio se adquirirá por arriendo, el terreno tendrá un área disponible de 136 m², adecuado según los requerimientos de la empresa, (véase cuadro 49 y gráfica 28).

Es importante tener en cuenta algunos aspectos de diseño que faciliten el flujo normal del producto y ahorro en tiempos de recorrido. Los más importantes son:

- ✓ **Mínima distancia recorrida:** Se diseñarán las instalaciones de la empresa de acuerdo a la secuencia de los procesos.
- ✓ **Flexibilidad:** Las instalaciones deben ser suficientemente flexibles para adaptar los procesos a los requerimientos futuros.
- ✓ **Costos de transporte:** El diseño de instalaciones para recepción del producto y despacho del mismo a los establecimientos de comercialización debe tener acceso directo al patio de carga y descarga,

Cuadro 49. Dimensiones de la empresa por áreas

Distribución de planta	Dimensiones	Área en M ²
Área administrativa:		
Oficinas administrativas	2 x 6	12
Baño	1 x 3	3
Total área administrativa		15 M²
Área de producción:		
Baño	1 x 3	3
Cafetería	3 x 2	6
Vestier	2 x 3	6
Bodega de almacenamiento	6 x 5	30
Taller de mantenimiento	2 x 10	20
Sala de exhibición y ventas	4 x 4	16
Estacionamiento	5 x 8	40
Total área de producción		121M²
Total área de la empresa		136 M²

Cabe anotar que el tamaño de las diversas áreas que conforman la empresa, ya sea en el área de producción y en el área administrativa y de ventas deben planearse lo suficiente de modo que le permita a la empresa crecer si las condiciones del mercado lo facilitan.

3.3.8 Logística De Distribución. Por tratarse de una empresa relativamente pequeña, la logística de distribución es simple. Para tal efecto, la empresa cuenta con un vehículo de carga, en el cual se transporta la totalidad del producto hacia los diferentes tiendas y supermercados que finalmente realizarán la venta del producto al público.

La actividad de distribución estará a cargo del repartidor, el cual laborará dos días a la semana en esta función, teniendo en cuenta una continua comunicación con la gerencia de la empresa, que permita el desarrollo del programa promocional de la empresa.

La distribución del producto en los diferentes establecimientos del municipio serán realizados una vez por semana, procurando mantener una suficiente oferta del producto para los fines de semana. Igualmente el gerente – vendedor debe desplazarse frecuentemente desde la empresa hacia los puntos de distribución localizados en Barbosa con el objeto de realizar mercadeo, lo cual hace indispensable la adquisición del vehículo para las actividades de venta del producto.

Para realizar dicha actividad de manera organizada, la empresa debe diseñar un cronograma de distribución, el cual será ajustado permanentemente de acuerdo a las estadísticas de rotación del producto en los diferentes establecimientos. El cronograma debe contener: el nombre de los establecimientos donde se distribuye

el producto, las cantidades vendidas semanalmente, la forma de pago, las devoluciones, la rotación semanal del producto, observaciones etc.

El repartidor igualmente será el enlace logístico entre los establecimientos de distribución y la empresa, respecto a sus necesidades, expectativas, quejas y reclamos, de tal forma que exista retroalimentación de información y la empresa pueda tomar las decisiones correspondientes que le permitan su fortaleza corporativa.

❖ **Logística de mercadeo.** En razón a que café certificado “La Esperanza” es un producto nuevo, como quiera que se trata de un café certificado con sello Rainforest, la nueva empresa debe implementar estrategias direccionadas a penetrar en el mercado el nuevo producto incrementando su participación, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esto puede lograrse por medio de la expansión directa incorporando la competencia actual, lo que significa “extraer una porción del mercado a otras empresas generando una competencia mayor”.

La presente estrategia será enfocada por la nueva empresa en el diseño de un programa publicitario y promocional, las cuales debe incluir el diseño y realización de: pautas radiales, afiches, diseño del slogan empresarial, el logo símbolo, y tarjetas personales. Así mismo, la realización de degustaciones y promociones en vivo del producto, para lo cual contratará los servicios de una mercaderista cada quince días durante los tres primeros meses y luego cada dos meses en lo sucesivo del proyecto.

Objetivos:

- Ganar participación en el mercado presente
- Obtener liderazgo en el sector, respecto a las empresas que participan

actualmente en el mercado.

- Realzar y consolidar la imagen de la empresa
- Implementar métodos y herramientas de éxito para la promoción del producto de la empresa

La promoción es particularmente importante en la etapa de introducción, por que el mercado no está enterado del producto. Después de un par de días de estar la empresa desarrollando la etapa promocional de lanzamiento, el gerente debe dirigirse al comercio a crear conocimiento del producto de tal forma que facilite las ventas creando interés de probarlo.

En este orden de ideas, la empresa productora de café certificado en cabeza de su gerente debe realizar las funciones específicas de marketing después de lanzado el producto al mercado, observando de cerca las ventas para determinar que segmentos del mercado lo están comprando, como reaccionan los distribuidores frente al producto, y que hace la competencia para contrarrestarlo. Esta información debe usarse para modificar las estrategias promocionales e incluso algunos aspectos del producto.

❖ **Logística postventa.** La empresa productora de café certificado La Esperanza establecerá políticas de servicios postventa enfocados en: el adecuado mantenimiento de inventarios en los establecimientos de comercio, garantizando el cambio del producto por deterioro y atender las sugerencias del cliente.

En este sentido, la gerencia visitará periódicamente los establecimientos donde se distribuye el producto, comprobando que existan las condiciones óptimas para almacenar el producto, analizar el grado de satisfacción del cliente, y conocer las sugerencias del distribuidor y clientes.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Mediante el estudio técnico se pudo constatar que es viable realizar el proceso de trillado, tostión, molido y empaque del café por sistema de Maquila, a través de la tostadora Don Marcos del municipio de Oiba Santander. Así mismo se domina el proceso de comercialización de la café certificado y que las condiciones están dadas en la logística de ventas.

Se llegó a la conclusión de que tomando como base un solo turno de trabajo de 8 horas diarias y seis días a la semana para el proceso de venta del producto, entonces se estarían comercializando 14.260 Kg. /año de café certificado con sello Rainforest que representan el 14% de la demanda total cuantificada en el estudio de mercado.

Para la determinación del sitio óptimo de localización de la empresa productora y comercializadora de café certificado, se utilizó el método de puntos, a través del cual se demostró que el mejor punto de localización se encuentra en la calle 8 N. 7-60, el cual tiene las siguientes fortalezas: es el sitio más cercano a los principales centros de comercialización del producto, posee buena infraestructura de servicios públicos para los requerimientos de la nueva empresa y genera gran impacto social.

El diseño de empresa le otorga gran flexibilidad y agilidad en la dinámica de comercialización del producto y cuenta con todas las instalaciones necesarias para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

En relación con la consecución de materias primas para el desarrollo del proyecto, se pudo constatar que no existen restricciones en este aspecto. En primer lugar los autores del proyecto son propietarios de una finca cafetera certificada con sello

de calidad Rainforest, la cual tiene una capacidad de producción de 170 cargas de café anuales (carga de 125 Kg.), cuyo café pergamino es la esencia y base para la producción del producto del proyecto.

En la logística de distribución no existe restricción alguna, para lo cual se cuenta con el recurso humano y físico necesario para llevarla a cabo por parte de la empresa, sin incurrir en sobre costos.

Por todo lo anterior, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, para la creación y puesta en marcha de la empresa.

4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En esta parte del estudio se tratarán los siguientes aspectos:

- └ Formas de constitución
- └ Constitución de la empresa.
- └ Estructura organizacional.

4.1 FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 Constitución Jurídica. La empresa a constituir es una empresa de responsabilidad Limitada. Se constituye mediante escritura ante notario o documento privado ante Cámara de Comercio entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios.

Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos.

La sociedad girará bajo una denominación o razón social, seguida de la palabra "Ltda." (Limitada).

Por lo tanto, su razón social será “Café La Esperanza Ltda.” y su objeto social será la producción y comercialización de café certificado con sello Rainforest en el municipio de Barbosa Santander.

4.1.2 Constitución Legal. Es el acto mediante el cual se le dará vida legal a la nueva empresa, a través del cumplimiento de una serie de normas y requisitos establecidos por la ley, necesarios para su funcionamiento legal.

Cabe anotar que toda empresa debe estar debidamente legalizada ante el estado colombiano, mediante el cumplimiento de una serie de requisitos legales establecidos por el gobierno nacional a los cuales debe someterse toda persona natural, jurídica o sociedad de hecho, como requisito fundamental para desarrollar libremente sus operaciones y actividades mercantiles. Dichos requisitos son de carácter legal, comercial, de funcionamiento, laboral y tributario, y rigen para empresas creadas en forma individual o colectiva.

■ **Legalización comercial.** Hace referencia a la inscripción y obtención del registro y Matrícula Mercantil en la Cámara de Comercio, escritura pública, registro de libros del comerciante, el NIT, RUT y código CIU.

Con los nuevos Centros de Atención Empresarial – C.A.E. –, crear y constituir empresa es muy fácil y rápido, solo es necesario diligenciar el Registro Único Empresarial con sus anexos en los Centros de Atención Empresarial – C.A.E. –, en las sedes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.³³ Con este único paso el empresario obtiene:

³³ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA 2009. Centro de Atención Empresarial. Disponible desde Internet en: <<http://www.sintramites.com/sintramites/empresas.htm>

- ✓ Inscripción en el **Registro Mercantil** (Sistema de difusión y publicidad de los asuntos mas relevantes del comercio, que comprende la matricula mercantil, de los comerciantes, de los establecimientos de comercio, la inscripción de libros, actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad).
- ✓ Asignación del **NIT** (Numero de Identificación Tributaria – Identificación que para efectos fiscales reciben las personas naturales, jurídicas y entes sin personería, nacionales o extranjeras, incluyendo los menores de edad, asignado por la DIAN, para efectos de presentar declaraciones tributarias y aduaneras y le pago de las obligaciones ante dicha entidad.)
- ✓ Inscripción en el **RUT** (Registro Único Tributario – Base de datos a cargo de la DIAN, que contiene la identificación, ubicación y descripción de los contribuyentes en el ámbito Nacional, que permite registrar y actualizar la información básica de los contribuyentes de renta, responsables de ventas y agentes de retención, con el fin de poder identificarlos, ubicarlos y clasificarlos.).
- ✓ Notificación de la apertura del establecimiento a la Secretaría de Planeación.
- ✓ Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- ✓ Registro de libros del comerciante.
- ✓ Registro Único de Proponentes (Si va a contratar con el Estado)

Requisitos previos de consulta por parte del empresario:

- ✓ Haber consultado Viabilidad de Uso de Suelo.
- ✓ Haber verificado que no exista otra empresa o razón social con el mismo nombre ante la Superintendencia de Industria Comercio.
- ✓ Haber tramitado ante una notaría la minuta de constitución de la empresa para obtener la escritura pública que debe presentar en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- ✓ Pre – diligenciamiento de Formato Único de Registros Tributarios.
- ✓ Pre – diligenciamiento de Formato de Carátula Única y anexos.
- ✓ Dirección del Establecimiento (para establecimientos abiertos al público).
- ✓ Consulta de actividad económica. Código CIU.

Requisitos para el otorgamiento de la escritura:

❖ **Documento de identificación:** Cédula de Ciudadanía y en el caso de extravío cualquier documento público que lo represente y acredite su identificación. (Art. 24 decreto 960 de 1970.)

❖ **Si el compareciente obra en representación:** debe presentar el documento que acredite su representación legal y si es del caso acta del órgano competente que autorizó.

❖ **Si hay aportes de bienes en especie, (bienes inmuebles):** debe presentar paz y salvo predial, de valorización y de administración y en caso de segregación, la correspondiente licencia expedida por la curaduría urbana o autoridad competente. Igualmente información sobre ubicación cabida, linderos y matrícula inmobiliaria.

Documentos solicitados por Cámara de Comercio para la creación de la nueva empresa.

❖ **Escritura digitalizada:** El notario debe enviar la escritura digitalizada a Cámara de Comercio, soportada con la firma digital.

❖ **Cartas de aceptación:** las personas que aparecen en los nombramientos de la escritura de constitución, diferentes a los socios que la conforman, deben anexar una carta de aceptación del cargo, indicando el número del documento de identificación.

❖ **Formularios diligenciados:** El empresario debe diligenciar los formularios de:
- Registro Único Empresarial. - Registro Único anexo Matrícula Mercantil. - Formulario adicional de registro para fines tributarios. - Formulario de Registro de Industria y Comercio. Estos formularios los debe imprimir y firmarlos el representante legal.

❖ **Pago del impuesto de registro:** El empresario debe realizar el pago del impuesto en el Banco Ganadero o en el Banco Agrario sede centro, presentando la escritura de constitución.

❖ **Pago del registro mercantil:** Diligenciados los formularios por el empresario bajo el sistema WEB y enviados por internet, el empresario debe proceder a

realizar la liquidación del registro mercantil desde Internet y realizar el pago, con tarjeta débito o crédito.

Nota: Las cartas de aceptación del cargo en el caso que sea necesario, los formularios diligenciados y el pago del impuesto de registro deben enviarse a: Cámara de Comercio de Bucaramanga Dirección de Registro Asistente de Digitalización.

■ **Gestiones de funcionamiento.** El permiso de funcionamiento del nuevo negocio debe ser solicitado a la oficina de Planeación Municipal de Barbosa, el cual otorga un concepto sobre el manejo y uso de suelo del lugar donde se instalará la empresa productora y comercializadora de café para ser presentado en la Cámara de Comercio.

■ **Legalización Laboral.** Hace referencia a las prestaciones mensuales de pago indirecto que la nueva empresa debe realizar a las diferentes instituciones públicas y privadas.

La ley 100 de 1993, contiene la reglamentación en materia de Seguridad Social, la cual busca fundamentalmente darle al país un nuevo sistema general de seguridad social que proporcione cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaben la salud y la capacidad económica de los colombianos.

La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.³⁴

³⁴ PILONIETA PINILLA, Eduardo. Legislación laboral: LEY 100 DE 1993. Bucaramanga: INSED UIS, 1995. p 191.

En razón a que la empresa productora de café La Esperanza Ltda. va a funcionar con tres (3) empleados de nómina, es necesario:

- ✓ Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesional (Privada o ISS).
- ✓ Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- ✓ Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- ✓ Inscribirse en una Caja de Compensación Familiar.
- ✓ Elaborar reglamento interno de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social si se ocupare más de 5 personas de carácter permanente.

La ley 100 de 1993 define claramente las obligaciones que el empleador tiene para con el trabajador por concepto de prestaciones sociales así:

➤ **Prestaciones Sociales Comunes:** Aquellas que deben cancelar todos los empleadores por el simple hecho de estar ligados a una relación laboral, sin consideración diferente. Las prestaciones a pagar a través de las diversas instituciones controladas por el estado son:

Por concepto de Seguridad Social:

- ✓ Riesgos profesionales: a través de las A.R.P.
- ✓ Enfermedad común: a través de las E.P.S. privadas
- ✓ La pensión de vejez: a través de las A.F.P. privadas o el I.S.S.

Por concepto de Prestaciones Sociales:

- ✓ El auxilio de cesantía: En el fondo de cesantías acordado con el trabajador
- ✓ Los intereses de las cesantías: Provenientes del mismo fondo de cesantías.

- ✓ Dotación de Zapatos y Overoles: para los trabajadores que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos legales vigentes.

➤ **Prestaciones Sociales especiales.** Las cuales deben pagar el empleador en razón a la cuantía de su capital, el número de trabajadores o la naturaleza de la actividad laboral. Las más generalizadas son:

❖ **Subsidio Familiar:** Pagado a través de las Cajas de Compensación Familiar, por parte de todo empleador que ocupe uno o más trabajadores permanentes. Esta prestación equivale al 4% del valor de la nómina mensual.

Para afiliarse a una Caja de Compensación Familiar se deben presentar los siguientes documentos:

- ✓ Solicitud y diligenciamiento del Formulario de Afiliación de la empresa y de los trabajadores
- ✓ Certificado de Existencia y Representación de la empresa
- ✓ Relación de los salarios asignados a los trabajadores

❖ **SENA:** Corresponde al 2% del valor mensual de la nómina que el empleador debe pagar conjuntamente con el subsidio familiar

❖ **I.C.B.F:** Corresponde al 3% del valor mensual de la nómina de la empresa.

En resumen el empleador debe cancelar sobre el valor de su nómina mensual un nueve por ciento (9%).

➤ **Prestaciones Sociales de obligación para el empleador sin intervención de entidad alguna**

❖ **La prima de servicios:** Equivale a un salario de los devengados por el trabajador, por una vez al año. La prima deberá ser pagada al trabajador que labore por lo menos tres (3) meses, excepto que se trate de trabajadores por contrato de trabajo de duración fija menor de un año o de trabajadores en misión al servicio de una agencia de servicios temporales de empleo, en cuyo caso la prima se causa proporcionalmente por el tiempo servido, cualquiera que éste sea.

❖ **Vacaciones:** los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Los trabajadores vinculados por contrato de trabajo a término fijo menor de un año y los que lo hagan como trabajadores en misión para las empresas de servicios temporales tienen derecho, en caso de retiro a que se le paguen las vacaciones proporcionalmente al tiempo trabajado, cualquiera que este sea.

❖ **Auxilio de Cesantías:** Corresponde a un mes de salario por cada año de servicios, y proporcionalmente por fracciones de año, el cual el empleador está obligado a pagar al trabajador al terminar el contrato de trabajo.

❖ **Intereses de Cesantías:** El patrono está obligado a pagar intereses del 12% anual sobre los saldos que en 31 de diciembre de cada año, o en las fechas de retiro definitivo del trabajador, o de liquidación parcial de cesantía, tenga a su favor por concepto de cesantía.

Para obtener más información sobre las gestiones de legalización laboral, el empresario puede comunicarse con el Ministerio de Protección Social (véase cuadro 50).

■ **Legalización Tributaria.** Hace referencia a las obligaciones tributarias, a las cuales está sujeto el nuevo empresario, que desarrolla actividades de producción por “Maquila” y comercialización. Para dar inicio y cumplimiento a estas obligaciones la empresa ya ha debido tramitar la obtención del NIT.

Cuadro 50. Factor Prestacional a Cargo del Patrono

Prestaciones	Factor
Cesantías	8.33%
Intereses a las cesantías	1%
Vacaciones anuales	4.17%
Prima de servicios	8.33%
Total prestaciones de pago directo	21,83%
▪ Seguridad Social:	
Aportes a E.P.S. año 2009	8,5%
Aportes a A.F.P. año 2009	12,0%
Aportes a A.R.P. Clase I (Mínimo riesgo)	0,522%
▪ Aportes Parafiscales:	
Subsidio Familiar	4%
SENA	2%
I.C.B.F.	3%
Total prestaciones de pago indirecto	30,022%
Total factor prestacional a cargo patrono	51,852%

Obtenido el NIT, e incluidas legalmente las actividades mercantiles, el nuevo empresario debe ser consciente de las obligaciones a que está sujeto con la creación del nuevo negocio, las cuales son:

Obligaciones con la nación (DIAN):

- ✓ Impuesto al valor agregado IVA
- ✓ Retención en la fuente
- ✓ Declaración del impuesto de renta y complementarios

Obligaciones con el municipio:

- ✓ Impuesto de industria y comercio
 - ✓ Impuesto de avisos y tableros
- **Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.):** Es el tributo exigido por el Estado a: productores, importadores y comerciantes con respecto a los artículos que ellos produzcan, importen o comercialicen.
- **Retención en la Fuente:** Todas las personas jurídicas y sociedades de hecho, deben efectuar retención en la fuente sobre: pagos o abonos que se hagan por concepto de dividendos, participaciones, honorarios, comisiones, servicios, arrendamientos y demás pagos susceptibles de constituir ingresos. Los porcentajes de retención son los señalados por la ley a través de los denominados Agentes Retenedores.
- **Impuesto de Industria y Comercio.** El Impuesto de Industria y Comercio es el tributo exigido a aquellas personas naturales y jurídicas, que realizan actividades industriales, comerciales y de servicios. Se liquida de acuerdo a los ingresos brutos, correspondientes al año gravable, presentados por el contribuyente.

Los trámites para el cumplimiento de ésta obligación tributaria consiste en solicitar en la Alcaldía Municipal el Formulario de Declaración y pago del Impuesto de Industria y Comercio y realizar los pagos anualmente, dentro de los plazos y fechas estipulados por la ley.

➤ **Declaración y pago del Impuesto sobre la Renta.** Es el tributo exigido a las personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades mercantiles,

Independientemente del monto de los ingresos obtenidos durante el año gravable correspondiente o de su patrimonio a 31 de diciembre del año respectivo.

Los plazos para la presentación de la declaración, son decretados por el Gobierno Nacional y fijados al contribuyente, a través de la Administración de Impuestos Nacionales.

4.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para definir el propósito de la nueva empresa, su razón de ser y algunos aspectos de la cultura organizacional, se establecen a continuación las bases, principios y parámetros sobre los cuales se regirá:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas

4.2.1 Visión. Café La Esperanza Ltda. en el año 2012 será la empresa líder en la conquista del mercado de café especial a nivel municipal y zonas de influencia, buscará alianzas estratégicas con proveedores y establecimientos de venta, brindando a distribuidores y clientes permanente accesibilidad al producto, atención y satisfacción de acuerdo a sus expectativas.

4.2.2 Misión. Café La Esperanza Ltda. produce y comercializa café certificado con sello Rainforest, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las personas que se inclinan por los cafés especiales y amigables con el medio ambiente, mediante el manejo de excelentes estándares de calidad. Busca mediante el compromiso de su recurso humano, el aprovechamiento de los recursos propios y apropiación de tecnología de punta existente en la región una retribución justa para los propietarios, trabajadores, proveedores y sociedad en general.

4.2.3 Objetivos. Es importante que la gerencia como los empleados enfoquen los esfuerzos de una manera óptima, de tal manera que los conduzca al logro de los objetivos como un medio para llevar a cabo con éxito la ejecución de las estrategias de promoción del producto en el mercado.

La empresa productora y comercializadora de café certificado tendrá como objetivo general en el corto plazo, lograr una participación en el mercado del 14% en la demanda total del producto a nivel del municipio de Barbosa. En el mediano plazo incrementar gradualmente la participación hasta alcanzar un 18% de la demanda del producto proyectada para el año 2014.

Los objetivos específicos serán implementados con base al diagnóstico estratégico de la empresa, los cuales fueron analizados en parte mediante el estudio de mercados.

A través del análisis interno de fortalezas y debilidades y el análisis externo de oportunidades y amenazas de la nueva empresa, se pueden establecer las metas estratégicas que permitirán desarrollar los siguientes objetivos:

- ✓ Crecer en participación de la demanda insatisfecha un 1% anualmente.
- ✓ Extender la comercialización del producto en municipios del área de influencia como: Vélez, Puente Nacional, Guepsa en Santander y Monquirá Boyacá a partir del segundo año.
- ✓ Optimizar los recursos físicos y humanos al máximo
- ✓ Crear ventaja competitiva en cuanto a precios, valor agregado y preferencia por el producto.

4.2.4 Políticas. Las políticas son los procedimientos, reglas y prácticas administrativas específicas que se formularán para estimular y apoyar el trabajo hacia los objetivos fijados de la nueva empresa. En este orden de ideas a continuación se definirá lo referente a políticas del recurso humano, política de compras y políticas de ventas.

❖ **Políticas del Recurso Humano.** Es importante tener claro que cada empresa debe desarrollar un proceso de selección de personal que se ajuste a sus necesidades específicas y se ejecute en forma correcta con el fin de disminuir la rotación de personal y sobre costos.

En este ítem se tratará lo referente al reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y personal para la comercialización del producto.

En el área administrativa la Empresa de Café La Esperanza Ltda. Necesita reclutar, seleccionar y contratar un gerente – vendedor, un auxiliar contable de medio tiempo y un contador externo.

En el área de ventas se requiere un empleado de medio tiempo con pase de conducción para que realice las labores de transporte del producto y distribución en los establecimientos de venta del producto.

➤ **Fuentes de reclutamiento:** El proceso para encontrar y atraer aspirantes adecuados para los cargos disponibles en la empresa se inicia con el conocimiento y requisitos relativos al perfil del cargo que se necesita.

Teniendo en cuenta las exigencias para el cargo de gerente - vendedor, es recomendable considerar el soporte que pueden brindar las fuentes externas de reclutamiento de personal tales como: Asociación de profesionales de la UIS, SENA seccional Vélez, y medios radiales.

En el análisis de las hojas de vida se debe tener en cuenta los requisitos mínimos para una posible selección (edad, experiencia, profesión), con el fin de descartar aquellos aspirantes que no cumplen con las aspiraciones para ser seleccionados.

➤ **Proceso de Selección:** El proceso de selección para el cargo del empleado repartidor – Auxiliar contable, será realizado por el gerente de la empresa y consiste en la aplicación de pruebas técnicas que se enfocan en los requerimientos de la misma, buscando en la persona facilidades de adaptación motriz, visual y de respuesta a la enseñanza. Se considera primordial que no todo aspirante que desea aprender un oficio tiene aptitudes para el mismo.

Las pruebas a aplicar se dividen en dos:

- ✓ Pruebas de capacidad: las cuales permiten medir la destreza del personal en la realización de las actividades.
- ✓ Pruebas de aptitud: que permiten evaluar la destreza y el grado de comprensión para ejecutar una orden.

La entrevista técnica consiste en determinar la motivación, deseo de alcanzar metas propuestas y la estabilidad laboral reflejada en su permanencia en el trabajo solicitado. Las entrevistas realizadas evalúan al candidato desde distintos puntos de vista y lo califican, buscando en todo caso el perfil adecuado para los cargos

En la empresa Café La Esperanza deberá existir un grupo de personas calificadas en sus cargos específicos, así:

- ✓ **Cualidades Actitudinales:** Deseo constante de superación, amor al trabajo, disciplina, calma y modestia y para los que tienen mando de responsabilidad, sentido de autoridad y sobriedad.
 - ✓ **Cualidades intelectuales:** Es el conjunto de conocimientos necesarios para poder desempeñarse en el oficio; los conocimientos y cultura se van haciendo mayores a medida que se sube de categoría en el trabajo.
 - ✓ **Cualidades técnicas:** Se refiere al conocimiento específico del arte u oficio que está desempeñando; al igual que las cualidades intelectuales, éstas van aumentando a medida que asciende en la categoría del trabajo.
- **Proceso de contratación:** para la contratación del personal se realizarán dos tipos de contratos:

A término indefinido: para cargos administrativos como el gerente.

A término fijo no inferior a un año: para el empleado repartidor – auxiliar contable, el cual tendrán la primera opción de prórroga de su respectivo contrato por períodos iguales si demuestra aptitudes favorables al perfil del cargo.

El período de prueba será de 2 meses de conformidad con el artículo 76 del código sustantivo del trabajo.

En el proceso de inducción del candidato para que se adapte a su nuevo trabajo, la empresa suministrará capacitación a los empleados en las diferentes tareas o cargos de la empresa, de manera que se cuente con empleados polivalentes.

Para que la capacitación funcione debe ir ligada a las necesidades estratégicas de la empresa. Por esta razón, el objetivo del programa de capacitación de la empresa, es que todo el talento humano adquiera conocimientos que le permitan desempeñar eficiente y efectivamente sus funciones, por esto es importante que se divulguen e interpreten correctamente las normas de trabajo para el fortalecimiento de un agradable ambiente laboral.

El equipo humano de la empresa se distinguirá por su excelente presentación, atención, poseedor de un trato especial y preferencial, amabilidad, cortesía, calor humano y eficiencia.

❖ **Política de compras.** Las políticas de compras diferentes a proveedores de materia prima se establecen teniendo en cuenta los descuentos ofrecidos y el sistema de pago, ya sea de contado o a crédito.

El proveedor del café pergamino certificado con sello Rainforest que corresponde al insumo principal, es el señor ALBEY JIMÉNEZ gestor del presente proyecto, por lo tanto, se garantiza la compra del café pergamino a precios competitivos y acordes a la situación del precio interno del grano.

Los insumos correspondientes a la bolsa para el empaque del producto en sus diferentes presentaciones se comprarán a un proveedor en Bogotá que ofrezca el producto al menor costo posible. Con respecto a los demás insumos requeridos para las labores del área administrativa tales como (insumos para PC, útiles de escritorio, útiles de aseo y cafetería), se comprará lo necesario para un período bimensual.

❖ **Política de ventas.** Las políticas de ventas se constituyen en un factor de gran importancia en el momento de atraer clientes y manejar de una forma eficiente la cartera de la empresa. El sistema de ventas en tiendas se realizará de contado y en supermercados se dará plazos obligatorios de acuerdo a las políticas del establecimiento.

Las ventas se realizarán en su totalidad a través de supermercados y tiendas del municipio, ofreciendo constante surtido y organización del producto en los establecimientos de comercio que facilite su venta.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

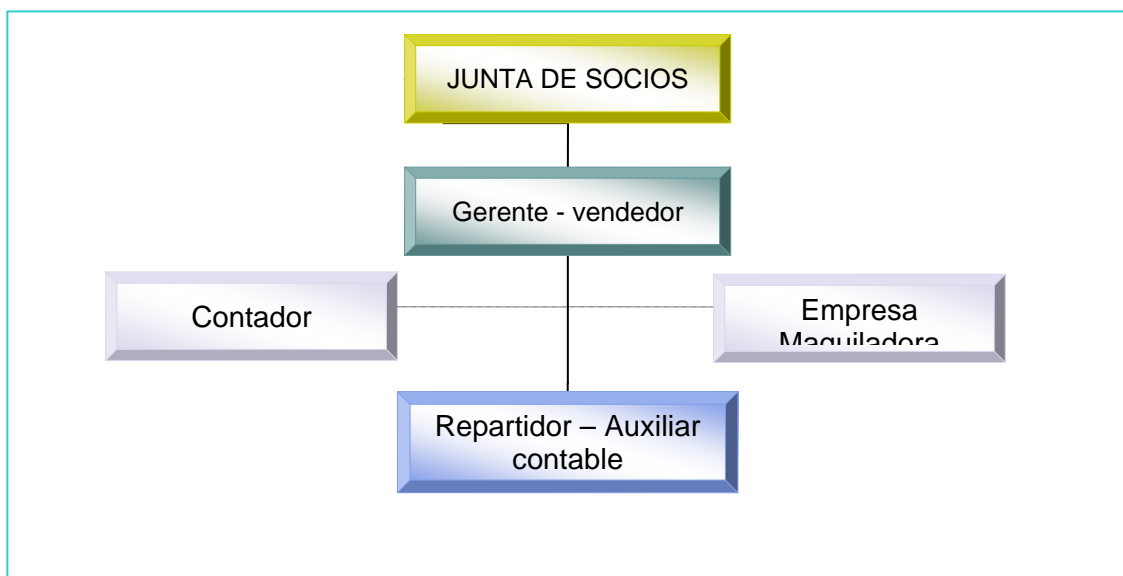
Café la Esperanza Ltda. Implementará una organización de tipo funcional con plena definición de las líneas de autoridad, control basado en la supervisión y división del trabajo.

Se propenderá para implementar una cultura organizacional que fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, asesorados por el gerente que antes debe ser un líder los impulse a mejorar los niveles de desempeño y a alcanzar las metas o propósitos trazados.

4.3.1 Organigrama. Para llevar a cabo con éxito los objetivos de la organización, la nueva empresa debe contar en su estructura organizacional con el personal necesario y adecuado a las necesidades de la empresa, haciendo un uso racional y óptimo de este recurso de tal forma que le permita a la empresa ser competitiva.

Por lo tanto se tendrá en cuenta lo expresado en el estudio técnico, en relación con visualizar una estructura organizacional reducida desde el primer año de vida del proyecto, sin que afecte de alguna forma el normal desarrollo de su objeto social. Lo anterior es posible mediante la contratación de personal polivalente, comprometido y consecuente con el trabajo en equipo, (véase grafico 29).

Gráfico 29. Organigrama de la empresa Café La Esperanza Ltda.



4.3.2 Descripción Y Perfil De Cargos. A continuación se presenta la descripción de funciones y las especificaciones del cargo en relación con el perfil y las responsabilidades propias del mismo, para el normal desarrollo de los procesos administrativos y de ventas de la empresa productora y comercializadora de café certificado La Esperanza Ltda., (véase cuadros: 51 al 54).

Cuadro 51. Descripción de funciones del Gerente – Vendedor

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA.									
Descripción de Funciones								Hoja 1 de 3	
Nombre o Cargo	Gerente - vendedor	CC. No.			Fecha	D:01	M:01	A:2010	
Área	Administrativa								
Supervisa a	Repartidor - Auxiliar contable					No. De Cargos Iguales		1	
Función Principal	Representar legalmente a la empresa y realizar las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que permitan y garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.								
Detalle de Funciones	<p>Liderar procesos de decisión para determinar los mejores y mayores objetivos de la organización</p> <p>Planear, organizar y dirigir las actividades de la empresa, velando por la aplicación de las políticas, normas y reglamentos de la organización.</p> <p>Atender los aspectos legales y celebrar contratos inherentes al cumplimiento de los fines sociales.</p> <p>Procurar el crecimiento corporativo mediante gestiones de mercadeo y optimización de los recursos.</p> <p>Supervisar los procesos productivos en la planta tostadora, verificando que se cumplan con las normas de calidad específicas (NTC)</p> <p>Manejar las finanzas de la empresa, velando por su crecimiento</p> <p>Propender por una cultura de calidad total en cada uno de los procesos, promoviendo la adopción de normas técnicas.</p> <p>Liderar el desarrollo de las estrategias que se implementen en la empresa.</p> <p>Adquirir, enajenar y limitar el dominio de los bienes muebles e inmuebles</p> <p>Diseñar políticas y correctivos orientados al mejoramiento continuo de los procesos.</p> <p>Diseñar mecanismos que favorezcan la optimización de los recursos.</p> <p>SIGUE . . .</p>								

Cuadro 51. (Continuación)

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA..									
Descripción de Funciones						Hoja 2 de 3			
Nombre o Cargo	Gerente - vendedor	CC. No.			Fecha	D:01	M:01	A:2010	
Área	Administrativa								
Supervisa a	Repartidor - Auxiliar contable					No. De Cargos Iguales		0	1
Detalle de Funciones	<p>Realizar y promover la venta de los diferentes productos que conforman el portafolio de la empresa, e incrementando la utilización de los mismos</p> <p>Prestar un adecuado soporte a los trabajadores a su cargo, para el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa.</p> <p>Verificar el funcionamiento, operación y utilización de los equipos y herramientas y la observación de los procedimientos respectivos</p> <p>Responder conjuntamente con el repartidor por el proceso de mercadeo y las ventas del producto.</p> <p>Recibir y atender a los clientes de la empresa, así como las solicitudes de despacho a los puntos de venta</p> <p>Mantener un control permanente de inventarios del producto terminado, teniendo en cuenta los pronósticos de ventas.</p> <p>Organizar y coordinar las diferentes etapas del proceso productivo</p> <p>Coordinar con el auxiliar contable el despacho de pedidos</p> <p>Colaborar con la contabilidad para la realización de los presupuestos necesarios que deba desarrollar la empresa</p> <p>Todas las demás funciones que le sean encargadas por la junta de socios, las cuales sean inherentes a su cargo.</p>								
	Vo.Bo. Junta de socios				Vo. Bo. Jefe		Análisis		

Cuadro 52. Especificaciones del cargo del Gerente - Vendedor

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA.								
Especificaciones del Cargo							Hoja 3	
de 3								
Nombre o Cargo	Gerente - vendedor	CC. No.		Fecha	D:01	M:01	A:2010	
Área	Administrativa							
Supervisa a	Repartidor - Auxiliar contable					No. De Cargos Iguales		1
<u>Perfil</u>	<p>GRADO DE INSTITUCIÓN: Haber terminado estudios universitarios en Gestión Empresarial, Administración de Empresas ó ingeniería de alimentos.</p> <p>Experiencia mínima 3 años.</p> <p>Ser visionario para los negocios.</p>							
<u>Responsabilidad</u>	<p>Representar dignamente a la empresa</p> <p>Proteger los bienes muebles e inmuebles</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las funciones de acuerdo al Manual interno de la empresa</p> <p>Velar por la buena marcha en el proceso de comercialización e implementación de estrategias de mercado</p> <p>Verificar la correcta operación y cuidado de equipos y herramientas de la empresa</p> <p>Hacer cumplir las normas de seguridad industrial</p> <p>Velar por el crecimiento corporativo a todos los niveles.</p>							
	Aprobó		Aprobó		Aprobó			

Cuadro 53. Descripción de funciones del Repartidor – Auxiliar contable

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA.								
Descripción de Funciones							Hoja 1 de 2	
Nombre o Cargo	Repartidor – Aux.contable	CC. No.		Fecha	D:01	M:01	A:2010	
Área	Ventas							
Supervisa a	No	No. de Cargos Iguales					0	1
Función Principal	<p>Debe suplir las ausencias temporales del gerente. Distribuir el producto en los puntos de venta, Conducir el vehículo de la empresa.</p> <p>Facilitar el trabajo del gerente y en coordinación con éste, serán los responsables de la contabilidad y finanzas de la empresa</p>							
Detalle de Funciones	<p>Participar junto al gerente en la correcta toma de decisiones.</p> <p>Distribuir el producto en establecimientos intermediarios, promoviendo las ventas en coordinación con el gerente - vendedor</p> <p>Realizar el proceso de cargue y descargue del vehículo, velando por el adecuado almacenamiento del producto.</p> <p>Verificar el funcionamiento, operación y utilización del vehículo a su cargo y realizar los procedimientos de mantenimiento preventivo</p> <p>Recibir y atender en coordinación con el gerente a los clientes de la empresa, así como las solicitudes de despacho a los puntos de venta.</p> <p>Mantener un control permanente de inventarios de materia prima y productos terminados, teniendo en cuenta los pronósticos de ventas.</p> <p>Organizar y coordinar con el gerente las diferentes etapas del proceso de mercadeo</p> <p>Coordinar con el gerente el despacho de pedidos</p> <p>Colaborar con la realización de los presupuestos y plan estratégico</p> <p>Redactar y dirigir las comunicaciones necesarias a clientes, proveedores y demás.</p> <p>Coordinar los informes de compras a proveedores</p> <p>Llevar los libros principales y auxiliares de contabilidad de la empresa,</p> <p>CONTINÚA</p>							

Cuadro 53. (Continuación)

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA..										
Descripción de Funciones						Hoja 2 de 3				
Nombre o Cargo	Gerente - vendedor	CC. No.				Fecha	D:01	M:01	A:2010	
Área	Administrativa									
Supervisada	Repartidor - Auxiliar contable						No. De Cargos Iguales		0	1
Detalle de Funciones	<p>Manejar las cuentas deudoras y acreedoras de la empresa. Así como la administración de la base de datos de los mismos</p> <p>Facturar los productos que se vendan</p> <p>Preparar las planillas y facturas de despacho de productos con destino al punto(s) de venta.</p> <p>Atender las operaciones contables realizadas por los vendedores en los puntos de venta para integrarla al estado de pérdidas y ganancias de la empresa.</p> <p>Atender inicialmente al cliente y en coordinación con el gerente suministrarle toda su atención.</p> <p>Realizar las gestiones pertinentes para mantener depurada la cartera vencida de la empresa</p> <p>Recibir y manejar con las debidas medidas de seguridad los diferentes documentos y libros contables de la empresa.</p> <p>Mantener actualizados los archivos y demás normas operativas emanadas de la dirección</p> <p>Todas las demás funciones que le sean encargadas por el superior inmediato.</p>									
	Vo.Bo. Junta de socios				Vo. Bo. Jefe		Análisis			

Cuadro 54. Especificaciones del cargo de Repartidor – Aux. contable

CAFÉ LA ESPERANZA LTDA.										
Especificaciones del Cargo								Hoja 2		
de 2										
Nombre o Cargo	Repartidor – Aux. contable	CC. No.		Fecha	D:01	M:01	A:2010			
Área	Ventas									
Supervisa a	Operarios				No. de Cargos Iguales			0	1	
<u>Perfil</u>	<p>GRADO DE INSTITUCIÓN: Haber terminado estudios tecnológicos ó profesionales en Gestión Empresarial, Mercadeo ó Ventas</p> <p>Experiencia mínima 1 año en ventas Tener excelentes relaciones humanas y públicas Tener pase de conducción y tener conocimientos básicos de mecánica</p>									
<u>Responsabilidad</u>	<p>Cumplir y hacer cumplir las funciones del Manual Interno de la empresa</p> <p>Velar por la buena marcha de los procesos de mercadeo y promoción del producto Velar por la correcta operación y cuidado del vehículo y herramientas de la empresa Cumplir las normas de seguridad industrial</p> <p>Estar permanentemente comprometida con las finanzas de la empresa Manejar adecuadamente los elementos, materiales, muebles y enseres y equipos asignados para el cumplimiento de sus funciones. Manejar en forma responsable, los documentos que le sean confiados</p> <p>Guardar absoluta reserva de la información que se genere en la empresa producto de su actividad.</p>									
	Aprobó		Aprobó		Aprobó					

4.3.3 Asignación salarial. El salario será pactado para pago mensual, el cual estará comprendido en una escala que comenzará en un salario mínimo legal vigente mensual e irá ascendiendo de acuerdo a la carga laboral y características de responsabilidad asignadas al empleado, es decir, que los funcionarios administrativos estarán mejor remunerados que los operativos.

En todo caso, el criterio para la asignación salarial corresponde al perfil profesional y experiencia del empleado para desarrollar la labor encomendada, teniendo en cuenta la excelente oferta de mano de obra presente en la región.

Las prestaciones de ley serán pagadas en su totalidad, otorgando además subsidio de transporte y la dotación a los empleados que estén cobijados por este beneficio (asignación salarial igual o menor a dos salarios mínimos legales vigentes).

El gerente devengará \$1.000.000, cifra ligeramente superior a dos (2) salarios mínimos legales vigentes para 2009 equivalente a (\$496.900), el cual sin embargo no tendrá derecho a dotación y auxilio de transporte.

El contador de la empresa devengará honorarios de \$200.000 por los servicios mensuales prestados, (véase cuadro 55).

Cuadro 55. Asignación salarial para la planta de personal

Cargo	Honorarios	Sueldo básico mensual
Gerente - vendedor	0	\$1.000.000
Repartidor – Aux contable	0	\$745.350 (1.5 s.m.l.v.)
Contador	200.000	Honorarios a profesionales

s.m.l.v.: salarios mínimos legales vigentes.

Igualmente del sueldo asignado le serán descontados los respectivos aportes correspondientes al trabajador para el pago a las E.P.S. y A.F.P. por concepto de salud y pensión.

Las prestaciones sociales ordinarias se pagarán de conformidad con la ley 100 de 1993, como corresponda según pago directo al trabajador o pago indirecto a través de instituciones oficiales y privadas como es el caso de la seguridad social, I.C.B.F., SENA y Subsidio Familiar.

La dotación de calzado y overol reglamentada por medio de la ley 11 de 1984, se realizará a los trabajadores de planta que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos legales vigentes.

5 ESTUDIO FINANCIERO

A partir de la identificación de los recursos necesarios para la operación del proyecto, el establecimiento del programa de producción y la definición de condiciones y requerimientos para la empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido con sello Rainforest determinados previamente en el estudio técnico, se procede a convertir estos elementos a valores monetarios para establecer el monto de los recursos financieros que serán necesarios para la implementación y operación del negocio.

Así mismo, se procede a confrontando los ingresos esperados con los egresos, para pronosticar los resultados, así como el cálculo de otra serie de indicadores que servirán como base para la toma de decisiones en cuanto a viabilidad del proyecto.

Las cifras resultantes para el primer año serán proyectadas a cinco años de vida del proyecto, teniendo en cuenta el índice inflacionario definido por el gobierno nacional por considerarse una variable macroeconómica decisiva para el control del ingreso y el gasto en la producción de productos alimenticios como el café. Para tal efecto, se ha determinado ajustar anualmente los costos e ingresos con la inflación esperada para 2009 equivalente a 4,5%.

El estudio financiero se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Inversiones.
- Costos.
- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Punto de equilibrio.
- Flujo de caja proyectado.

- Estado de resultados.
- Balance general y
- Cálculo de razones financieras.

5.1 INVERSIONES

Las inversiones del proyecto comprende la adquisición de todos los activos necesarios para iniciar las operaciones en la empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido con sello Rainforest.

Estas se clasifican de acuerdo a su naturaleza así:

- Inversión fija
- Inversión diferida o intangible
- Capital de trabajo.

5.1.1 Inversión En Activos Fijos. Son todos aquellos activos tangibles requeridos para el funcionamiento de la nueva empresa. En este sentido cabe anotar que la empresa del proyecto contratará con terceros los procesos de trillado, tosti3n, molienda y empaque del producto; es decir, que el proceso productivo se realizará por “Maquila”, lo que permitirá a la empresa centrar sus esfuerzos en los procesos administrativos y de comercialización del producto.

Por lo tanto, la inversión por concepto de activos fijos contempla únicamente los siguientes rubros: elementos de logística, muebles y enseres de oficina, equipo de cómputo y comunicaciones, y transporte.

❖ **Elementos de logística:** En este ítem se tiene en cuenta el costo de compra de una greca para el programa de promoción del producto. Así mismo la compra de 10 estibas de madera, para el almacenamiento del producto, (ver cuadro 56).

Cuadro 56. Elementos de logística

Cantidad	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Greca para tintos	400.000
10	Estibas de madera 2 x 2 metros	300.000
TOTAL		700.000

❖ **Muebles y enseres.** Está conformado por los muebles, dotación y elementos necesarios para el normal funcionamiento del área administrativa y de ventas de la empresa. Véase detalle de elementos en el cuadro 57.

Cuadro 57. Muebles y enseres de oficina

Unidades	DESCRIPCIÓN	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio ejecutivo 1,5 x 0,6 completo	190.000	190.000
1	Escritorio tipo secretarial 1,5 x 0,5	180.000	180.000
1	Silla ejecutiva neumática sin brazo	200.000	200.000
1	Silla secretarial neumática espaldar fijo	140.000	140.000
2	Archivador metálico de 3 gavetas 40	165.000	330.000
6	Sillas RÍMAX	20.000	120.000
2	Papeleras de madera	15.000	30.000
1	Extintor seco	120.000	120.000
1	Botiquín primeros auxilios	100.000	100.000
1	Cafetera automática	80.000	80.000
TOTAL			1.490.000

❖ **Equipo de oficina.** Corresponde a los equipos requeridos para el adecuado funcionamiento del área administrativa de la empresa. Estos están representados por los equipos y elementos de cómputo y comunicaciones detallados en el cuadro 58.

Cuadro 58. Equipos de oficina

Unidad	DESCRIPCIÓN	Costo Unitario	Costo Total
1	Computador Intel Pentium IV disco duro de 80 GB, teclado, parlantes, quemador, DVD, Mouse, Monitor, scanner, Licencia Windows XP, Office, Excel, Power Point.	2.800.000	2.800.000
1	Impresora HEWLETT PACKARD 3745	200.000	200.000
1	Telefax PANASONIC KX FT-77	450.000	450.000
1	Celular SONY ERICSSON W300	160.000	160.000
1	Calculadora CASIO DR-120 LB 12 dígitos	180.000	180.000
TOTAL			3.790.000

❖ **Vehículos.** Se requiere de un vehículo de carga o mixto para el transporte del producto desde la planta tostadora ubicada en Oiba hasta la ciudad de Barbosa, lugar escogido para la distribución y venta del café especial tostado y molido con sello Rainforest, por lo tanto se comprará una camioneta usada con las características mostradas en el cuadro 59.

Cuadro 59. Vehículos

Cantidad	Especificaciones	Costo
1	Camioneta Chevrolet Luv 2.2 inyeccion 4x2 básica tipo estaca con capacidad de 1,5 Ton., modelo 2002	20.000.000

Cuadro 60. Total inversión fija

DESCRIPCIÓN	VALOR
Elementos de logística comercial	700.000
Muebles y enseres de oficina	1.490.000
Equipo de cómputo y comunicaciones	3.790.000
Vehículo	20.000.000
TOTAL	25.980.000

5.1.2 Inversiones Diferidas. Son los gastos que se deben realizar antes de la puesta en marcha de la empresa, correspondientes a la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, tales como: el estudio de factibilidad, supervisión del proyecto, gastos de montaje, gastos de constitución legal, estudios técnicos y jurídicos y gastos de lanzamiento relacionados con promoción y publicidad.

Además, asume el costo por concepto de remodelaciones y adecuaciones de propiedades tomadas en arriendo de acuerdo a las necesidades logísticas de la empresa. En este sentido, se proyecta la adecuación del área tomada en arriendo para instalar las oficinas administrativas y de ventas, así como la bodega para el almacenamiento del producto terminado. La inversión total asciende a un valor de \$3.100.000 incluido materiales y mano de obra, (véase cuadro 61).

Estos gastos serán amortizados en los cinco años siguientes al inicio de actividades de la empresa; el valor de la inversión diferida asciende a \$9.705.000. El registro sanitario de bebidas estimulantes: café, té, mate, aromáticas, chocolate, cocoa, mezclas con café, te y/o cocoa; tisanas; mezclas para infusión; granizados, tienen una tarifa de \$2.335.430³⁵

³⁵ REGISTRO SANITARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Disponible desde Internet en: <http://www.invima.gov.co/Invima/tramites/docs_tarifas/tarifas_alimentos.htm> [con acceso el 14 -11-2009]

Cuadro 61. Inversiones diferidas

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Planeación e integración del proyecto:	
Estudio de factibilidad	2.250.000
Administración del proyecto:	
-Trámite de licencias (Registro INVIMA)	2.335.430
- Demás requisitos de constitución	1.000.000
- Código de Barras: compra software y trámites ante el IAC	500.000
Gastos de montaje: Adecuaciones y remodelaciones	3.100.000
Presupuesto de lanzamiento:	
Programa publicitario y promocional.	520.000
TOTAL	9.705.000

5.1.3 Inversiones De Capital De Trabajo. Corresponde al capital necesario para la operación normal de la empresa en el primer mes de operaciones, de acuerdo a las expectativas de flujo de efectivo de la empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido con sello Rainforest.

Para determinar el monto de capital de trabajo necesario, a continuación se procede a cuantificar los costos de producción, los gastos de administración y ventas.

❖ **Costos de producción.** Los costos representan los desembolsos en efectivo o en especie que la empresa realizará para atender las necesidades u obligaciones del objeto social de la empresa.

La planta productora de café especial tostado y molido, está planeada para producir y comercializar 14.260 kilogramos de café en el primer año, es decir, 274,2 kilogramos semanales ó 45,7 kilogramos día.

➤ **Materias primas.** Son aquellos insumos que intervienen directamente en la elaboración del café especial tostado y molido con sello Rainforest.

Los requerimientos de materia prima principal corresponde a café pergamino excelso tipo exportación con sello Rainforest para lo cual se requiere 21.278 kilogramos /año para producir 14.260 kilogramos /año de café tostado y molido, que corresponde al pronóstico de ventas para el primer año del proyecto, (véase cuadro 13 del estudio de mercados). El precio promedio del mercado para un kilo de café pergamino excelso tipo exportación equivale a \$4.800 a septiembre de 2009.

En este rubro se tuvo en cuenta el empaque del producto, debido a que forma parte del mismo y es imprescindible para su conservación y manipulación a lo largo del proceso de comercialización. La calidad de la bolsa corresponde a un material multicapa PP-Al-Pe para sellado al vacío, estampada en policromía.

Para el cálculo de bolsas multicapa necesarias para la producción programada se tuvo en cuenta el grado de preferencia de acuerdo a las presentaciones del mercado así: 29% en bolsa de 125 g., 35% en bolsa de 250 g. y 36% en bolsa de 500 g. según resultados del estudio de mercados, (véase cuadro 62).

Es decir, que el café será empacado así: 4.135 Kg en bolsa de 125 g., (33.080 bolsas), 4.991 Kg. de 250 gramos (19.964 bolsas) y 5.134 Kg en bolsas de 500 g. (10.268 bolsas)

Cuadro 62. Costo de Materiales Directos (en pesos)

Materia Prima	Consumo mensual	Consumo anual	Costo unitario	Costo Total Anual
Café pergamino excelso (Kg.)	1.773	21.278	4.800	102.134.400
Bolsa multicapa PP-Al-Pe:				
- Bolsas de 125 g.	2.757	33.080	200	6.616.000
- Bolsas se 250 g.	1.664	19.964	250	4.991.000
- Bolsas de 500 g.	856	10.268	300	3.080.400
Total	--	--	--	116.821.800

➤ **Costo directo de fabricación (Maquila).** Corresponden a los costos que la empresa debe sufragar por concepto de Maquila en los procesos de trillado, pulido, tostión, molido y empaque del producto en tres presentaciones, de conformidad con las necesidades y expectativas de la población.

En este sentido, el precio pactado entre la empresa del proyecto y la Comercializadora Johmada de Oiba Santander productora de café especial Don Marcos equivale a \$650 el kilogramo de café pergamino, empackando en las siguientes presentaciones: el 29% del producto en presentación de 125 gramos, 35% en presentación de 250 gramos y 36% en presentación de 500 gramos.

En consecuencia la maquila de 21.278 kilogramos de café pergamino al año trillado, pulido, tostión, molido y empaque en las tres presentaciones antes descritas de 125 g, 250 g. y 500 g., tiene una erogación de dinero equivalente a \$13.830.700, lo cual equivale a \$970 del kilogramo de café tostado y molido teniendo en cuenta el balance de materia prima calculado en el estudio técnico (véase gráfica 27),

➤ **Costos Indirectos de fabricación CIF.** Corresponden a los costos generales de fabricación y están relacionados con la función de producción.

- **Materiales indirectos:** En razón a que el proceso de producción se realiza por Maquila, los materiales indirectos solo hacen referencia a los elementos para aseo para instalaciones de almacenamiento y cajas de cartón para embalar los paquetes de café según presentaciones de preferencia en el mercado, (véase cuadro 63).

El café especial tostado y molido será embalado en cajas de cartón demarcadas con la información del producto, en volumen de 25 libras cada caja, por lo tanto, los requerimientos anuales corresponden a 1.141 cajas (14.260 Kg. de producción /12.5 Kg. de capacidad de la caja)

Cuadro 63. Costo materiales indirectos de producción (en pesos)

Concepto	Cantidad mensual	Costo unidad	Consumo Unid /año	Costo anual
Cajas de cartón con información del producto	95	390	1.141	445.000
Cinta adhesiva ancha				96.600
Total				541.600

- **Costos generales de fabricación:** En este ítem se definen otros costos de fábrica relacionados con el costo por concepto de cargos diferidos, el impuesto de industria y comercio y el costo del arriendo.

Cabe anotar que en las instalaciones de empresa no se realiza proceso alguno de producción, por lo cual no se contemplan costos por concepto de depreciación de equipo, mantenimiento, energía eléctrica y aseo.

El cálculo de los costos generales de fabricación se establecieron de la siguiente manera: Véase cuadro 64.

- **Diferidos:** La amortización de diferidos correspondiente al área de producción, está representado por el 50% de las inversiones realizadas en adecuaciones locativas, cuyo costo total asciende a \$3.100.000., es decir, sobre un costo anual de \$310.000. Véase cuadro 65.

- **Costo de arriendo:** Para el funcionamiento de la empresa se adquirirá en arriendo una casa lote en la carrera 7 N. 7-60, lugar donde fue determinada la localización de la empresa de acuerdo al estudio técnico. Para tal fin se cancelará mensualmente un canon de arrendamiento equivalente a \$680.000. Según la distribución de planta, el área de producción debe asumir el 75% del costo del arrendamiento equivalente a \$510.000, calculada según superficie ocupada.

- ▮ **Impuestos:** correspondiente al impuesto de industria y comercio. Según la tesorería Municipal de acuerdo a la actividad propia de la empresa, este impuesto se calcula en 3 x 1.000 sobre los ingresos brutos resultantes en cada año del proyecto, sin incluir el valor del impuesto de avisos y tableros que tiene una tarifa de 15% sobre el valor del impuesto.

Cuadro 64. Costos Generales de fábrica

Concepto del costo	Costo fijo anual	C. variable anual	Costo anual en pesos
Depreciación elementos de fábrica	140.000	0	140.000
Diferidos	310.000	0	310.000
Arrendamientos	6.120.000	0	6.120.000
Impuestos	708.700	0	708.700
Total	7.278.700	0	7.278.700

Cuadro 65. Depreciación y Amortización de Activo Fijo y Diferido (en pesos)

Concepto	Valor	%	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Elementos de fábrica	700.000	20	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Depreciación de fábrica			140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Muebles y enseres de oficina	1.490.000	20%	298.000	298.000	298.000	298.000	298.000
Equipo de computo y comunicaciones	3.790.000	20%	758.000	758.000	758.000	758.000	758.000
Deprec. Administrativa	5.280.000		1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Vehículos	20.000.000	20%	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Depreciación de ventas	20.000.000		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Inversión diferida:							
Adecuación operativa	1.550.000	20%	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
Intangibles y otros Activos.	8.155.000	20%	1.631.000	1.631.000	1.631.000	1.631.000	1.631.000
Amortización diferida	9.705.000		1.941.000	1.941.000	1.941.000	1.941.000	1.941.000

NOTA: Los muebles, equipos de oficina, vehículos e inversión diferida fueron depreciados en su totalidad en los cinco años del proyecto, por lo tanto, no se registra valor alguno por concepto de salvamento o valor residual.

➤ **Total costos de producción.** El siguiente cuadro muestra el consolidado de los costos de producción para el año uno (1) del proyecto, (véase cuadro 66).

Cuadro 66. Total Costos de producción para el primer año (pesos)

Costos de producción	Costo anual
Materiales directos	116.821.800
Costo directo de fabricación (maquila)	13.830.700
Materiales indirectos	541.600
Costos generales de fábrica	7.278.700
TOTAL	138.472.800

❖ **Gastos de administración y ventas**

➤ **Sueldos Administrativos:** De acuerdo al organigrama general de la empresa mostrado en el estudio administrativo, los gastos por concepto de nómina administrativa corresponden a los devengados por el gerente - vendedor, un auxiliar contable de medio tiempo que realiza las funciones como repartidor en el otro medio tiempo, y un contador externo quien devengará honorarios mensuales. Véase cuadro 67.

El sueldo devengado por el gerente - vendedor será cargado en 80% como nómina administrativa y 20% como gasto de ventas, de acuerdo al análisis de funciones realizadas para el cargo. El factor prestacional fue determinado previamente en el estudio administrativo y equivale a 51,852%.

Cuadro 67. Presupuesto Gastos de sueldos administrativos

Empleado	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto por sueldos anual	Factor Prestacional (51,852%)	Sueldo total anual
Gerente vendedor	1	1.000.000	12.000.000	6.222.240	18.222.240
Contador	1	Honorarios mensuales de \$200.000			2.400.000
Subtotal					20.622.240
(-) 20% del sueldo del gerente-vendedor (gastos de ventas)					3.644.448
(+) 50% del sueldo del Repartidor – Aux. Contable (gasto Activo.)					7.271.774
Total sueldos administrativos					24.249.566

➤ **Otros gastos administrativos:** Adicional a los gastos por concepto de salarios, el área administrativa incurre en otros gastos directamente relacionados con la gestión directiva, los cuales se relacionan en el cuadro 68.

La depreciación corresponde al valor de los muebles y equipo de oficina y comunicaciones para el primer año del proyecto calculado en el cuadro 65.

Para el mantenimiento del equipo de cómputo y comunicaciones se asigna un presupuesto fijo anual del 5% sobre su costo histórico, es decir una apropiación de \$189.500 anuales.

El servicio de celular comprende un plan empresarial por un valor mensual de \$100.000, con lo cual la empresa dispone de 500 minutos. El servicio de telefax está calculado en un costo fijo mensual de \$27.000 y un costo variable mensual de \$40.0000.

El gasto por concepto de arriendo del área administrativa equivale al restante 25% del canon mensual, es decir \$2.040.000 (\$8.160.000 x 25%).

El costo de los servicios públicos por concepto de energía eléctrica se analizó con base al consumo de los equipos de cómputo y puntos de luz requeridos en horario ordinario de la empresa. En este sentido, el costo unitario del kilovatio en el sector es de \$366 y se calcula un promedio de 70 Kw mensuales, más la tarifa de alumbrado público y servicio de aseo, cuyo costo total asciende a \$56.200 mensuales, es decir, \$674.400 anuales. El servicio de agua por su parte se calcula en \$180.000 anuales.

Los elementos de aseo y cafetería se calculan en \$30.000 mensuales y el suministro de medicamentos para el botiquín en \$15.000 mensuales, (véase cuadro 68.).

Cuadro 68. Presupuesto de otros gastos administrativos

Concepto del gasto	Gasto fijo Anual	G. Variable Anual	Gasto anual en pesos
Depreciación administrativa	1.056.000	0	1.056.000
Amortización de intangibles	1.631.000	0	1.631.000
Mantenimiento Eq. Oficina y computo	189.500	0	189.500
Telefax y celular	1.524.000	480.000	2.004.000
Útiles, papelería e insumo computo	0	450.000	450.000
Arriendo: 25% del canon mensual	2.040.000	0	2.040.000
Servicios públicos: Luz, aseo y agua	504.000	350.400	854.400
Elementos de aseo y cafetería	360.000	0	360.000
Suministros para el botiquín	120.000	0	120.000
Total	7.424.500	1.280.400	8.704.900

➤ **Sueldos de ventas:** Los gastos de ventas corresponden al sueldo y prestaciones sociales del empleado que labora como conductor del vehículo en el cual realiza el transporte y distribución del producto en los establecimientos de comercio de Barbosa. Ver cuadro 69.

Cuadro 69. Presupuesto Gastos de sueldos de ventas

Empleado	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto por sueldos anual	Factor Prestacional (51,852%)	Sueldo total anual
Repartidor- Auxiliar contable	1	745.350	8.944.200	4.637.747	13.581.948
+ Auxilio de Transporte: \$59.300 para el 2009					711.600
+ Dotación					250.000
Subtotal					14.543.548
(+ 20% del sueldo del gerente-vendedor					3.644.448
(-) 50% del sueldo del Repartidor – Aux. Contable (gasto Activo)					7.271.774
Total sueldos de ventas					10.916.222

➤ **Otros gastos de ventas:** Dentro del rubro de gastos por ventas además del valor por concepto de sueldos, se deben tener en cuenta los gastos por concepto de mantenimiento del vehículo repartidor, pago de impuestos del vehículo y seguro obligatorio, así como la depreciación del vehículo; así como los gastos publicidad y promoción, (véase cuadro 70).

El gasto por concepto de gasolina y peajes se calculó con periodicidad semanal en \$60.000, es decir, \$3.120.000 anuales, teniendo en cuenta que se transporta el café desde la tostadora ubicada en Oiba Santander hasta la ciudad de Barbosa en

un solo viaje semanal y se estima que será atendidos los puntos de ventas (tiendas y supermercados del municipio) empleando dos días a la semana.

Cuadro 70. Presupuesto de otros gastos de ventas

Concepto del gasto	Gasto fijo anual	Gasto Variable anual	Total gasto anual
Depreciación vehículo	4.000.000		4.000.000
Publicidad y promoción		3.570.000	3.570.000
<i>Mantenimiento vehículo:</i>			
Gasolina y peajes	0	3.120.000	3.120.000
Aceite	0	260.000	260.000
Repuestos y mano de obra	0	340.000	340.000
Llantas	0	200.000	200.000
Seguro e impuestos	518.000	0	518.000
Total	4.518.000	7.490.000	12.008.000

A continuación se muestra el consolidado de gastos por concepto de administración y ventas para el primer año del proyecto. Véase cuadro 71.

Cuadro 71. Total gastos de administración y ventas

Tipo de gasto	Valor anual
Sueldos administrativos	24.249.566
Otros gastos administrativos	8.704.900
Sueldos de ventas	10.916.222
Otros gastos de ventas	12.008.000
Total	55.878.688

❖ **Gastos financieros.** Los gastos financieros corresponde a los desembolsos en efectivo que la nueva empresa debe asumir por concepto del crédito bancario

destinado a financiar parte de la inversión del proyecto. Estos equivalen a \$2.713.727 para el primer año, teniendo en cuenta que el monto financiado es de \$20.000.000. Véase cuadro 74.

❖ **Total capital de trabajo.** Corresponde a la inversión adicional en efectivo que debe apropiarse para que la empresa empiece a funcionar de acuerdo al programa de producción previsto. Este fue determinado según los siguientes criterios:

De acuerdo al estudio de mercados el 87% de establecimientos pagan de contado los pedidos del producto y únicamente el 13% solicitan un plazo de hasta 15 días para su cobro.

Se considera que al inicio de actividades, el cumplimiento del pronóstico de ventas no será fácil, por lo cual se debe ser cauto con el flujo de efectivo esperado para sufragar los costos y gastos normales del objeto social de la empresa.

El proveedor del café pergamino certificado vende el grano de estricto contado, como es costumbre en el sector caficultor local.

Según el estudio de mercados solo el 13% de la población de puntos de venta exige un plazo de pago para el producto, el cual es hasta de 30 días, (véase cuadro 25).

En consecuencia, se estima que la asignación de efectivo para capital de trabajo será el equivalente a los costos de 15 días para los materiales directos y de 30 días para los demás costos y gastos de la empresa, restándole el valor por concepto de depreciación y diferidos que corresponden a partidas no monetarias, (véase cuadro 72).

Cuadro 72. Inversión para capital de trabajo

Concepto del costo	Total costo anual	Capital de trabajo
Costos de producción		
Materiales directos	116.821.800	4.867.575
Costo directo de fabricación (maquila)	13.830.700	1.155.892
Materiales indirectos	541.600	45.133
Costos generales de fábrica*	6.828.700	569.058
Gastos de Administración		
Sueldos y prestaciones	24.249.566	2.020.797
Otros gastos administrativos*	6.017.900	501.492
Gastos de ventas		
Sueldos y prestaciones	10.916.222	909.685
Otros gastos de ventas*	8.008.000	667.333
Obligaciones financieras		
Cuota uno (según cuadro 74)	5.649.292	470.774
Total		11.207.700

* No incluye el valor por concepto de depreciación y gastos diferidos

5.1.4 Inversión total. Una vez determinada la inversión en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo se procede a determinar la inversión total requerida para la puesta en marcha del proyecto, (véase cuadro 73).

Cuadro 73. Resumen Inversiones del proyecto

INVERSIONES	VALOR
Activo fijo	25.980.000
Activo diferido	9.705.000
Capital de trabajo	11.207.700
TOTAL	46.892.700

5.1.5 Fuentes De Financiamiento

❖ **Recursos propios.** El proyecto se realizará en 57,4% con los aportes de dos (2) socios capitalistas, los cuales podrán realizar su pago en efectivo, títulos valores a la vista o en especie, hasta sumar un monto de \$26.892.700. Es decir que el valor de capital a aportar por parte de cada socio será el equivalente a \$13.446.350.

❖ **Recursos de terceros.** La empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido hará uso de financiamiento externo por el restante 42,6% del valor del proyecto, a través de un crédito bancario solicitado a través del Banco Agrario de Colombia. Este monto asciende a \$20.000.000, el cual será amortizado mensualmente a un plazo de 5 años. Véase cuadro 74.

La tasa de interés es independiente de la actividad a financiar y depende del tipo de productor. La tasa máxima para medianos productores (con activos superiores a \$54.804.461) es DTF (E.A) + 10% adicionales, los cuales no variarán. Así mismo, en los proyectos de inversión, el plazo se podrá pactar libremente con el intermediario financiero.³⁶

La DTF (Depósito a Término Fijo), el cual es uno de los más importantes indicadores de referencia con el que la banca determina sus costos de captación y los ingresos por colocaciones en sus operaciones financieras se situó en 4,47% para la semana del 12 al 18 de octubre de 2009³⁷

El proyecto será financiado por línea FINAGRO bajo los siguientes parámetros:

³⁶ PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE EL CRÉDITO FINAGRO. Actualización del 10-10-2009
Disponible Desde Internet en: http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.

³⁷ TASA DE INTERÉS DTF EN COLÔMBIA 10-10-2009. Disponible desde Internet en:
<http://co.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=20091009>

Crédito Finagro por: \$20.000.000

Plazo: 5 años

Interés: DTF + 10% E.A.

Amortización: Mensual

Tasa: 14,47% E.A. es decir, 1,13% M.V. +0,08 por seguros

Cuadro 74. Amortización crédito bancario

Periodo	Saldo	Intereses	Capital	Flujo de Caja
0	20.000.000	0	0	20.000.000
1	19.771.226	-242.000	-228.774	-470.774
2	19.539.683	-239.232	-231.542	-470.774
3	19.305.339	-236.430	-234.344	-470.774
4	19.068.159	-233.595	-237.180	-470.774
5	18.828.110	-230.725	-240.050	-470.774
6	18.585.156	-227.820	-242.954	-470.774
7	18.339.262	-224.880	-245.894	-470.774
8	18.090.392	-221.905	-248.869	-470.774
9	17.838.512	-218.894	-251.881	-470.774
10	17.583.583	-215.846	-254.928	-470.774
11	17.325.570	-212.761	-258.013	-470.774
12	17.064.436	-209.639	-261.135	-470.774
		-2.713.727	-2.935.564	-5.649.292
13	16.800.141	-206.480	-264.295	-470.774
14	16.532.648	-203.282	-267.493	-470.774
15	16.261.919	-200.045	-270.729	-470.774
16	15.987.914	-196.769	-274.005	-470.774
17	15.710.593	-193.454	-277.321	-470.774
18	15.429.917	-190.098	-280.676	-470.774
19	15.145.845	-186.702	-284.072	-470.774
20	14.858.335	-183.265	-287.510	-470.774
21	14.567.347	-179.786	-290.988	-470.774
22	14.272.837	-176.265	-294.509	-470.774
23	13.974.764	-172.701	-298.073	-470.774
24	13.673.085	-169.095	-301.680	-470.774
		-2.257.941	-3.391.351	-5.649.292
25	13.367.755	-165.444	-305.330	-470.774
26	13.058.730	-161.750	-309.024	-470.774
27	12.745.967	-158.011	-312.764	-470.774
28	12.429.418	-154.226	-316.548	-470.774
29	12.109.040	-150.396	-320.378	-470.774
30	11.784.785	-146.519	-324.255	-470.774

Cuadro 71. (Continuación)

31	11.456.607	-142.596	-328.178	-470.774
32	11.124.457	-138.625	-332.149	-470.774
33	10.788.289	-134.606	-336.168	-470.774
34	10.448.053	-130.538	-340.236	-470.774
35	10.103.700	-126.421	-344.353	-470.774
36	9.755.181	-122.255	-348.520	-470.774
		-1.731.388	-3.917.904	-5.649.292
37	9.402.444	-118.038	-352.737	-470.774
38	9.045.439	-113.770	-357.005	-470.774
39	8.684.115	-109.450	-361.325	-470.774
40	8.318.418	-105.078	-365.697	-470.774
41	7.948.297	-100.653	-370.121	-470.774
42	7.573.697	-96.174	-374.600	-470.774
43	7.194.564	-91.642	-379.133	-470.774
44	6.810.844	-87.054	-383.720	-470.774
45	6.422.481	-82.411	-388.363	-470.774
46	6.029.419	-77.712	-393.062	-470.774
47	5.631.600	-72.956	-397.818	-470.774
48	5.228.968	-68.142	-402.632	-470.774
		-1.123.080	-4.526.212	-5.649.292
49	4.821.465	-63.271	-407.504	-470.774
50	4.409.030	-58.340	-412.435	-470.774
51	3.991.605	-53.349	-417.425	-470.774
52	3.569.129	-48.298	-422.476	-470.774
53	3.141.541	-43.186	-427.588	-470.774
54	2.708.779	-38.013	-432.762	-470.774
55	2.270.781	-32.776	-437.998	-470.774
56	1.827.483	-27.476	-443.298	-470.774
57	1.378.822	-22.113	-448.662	-470.774
58	924.731	-16.684	-454.091	-470.774
59	465.146	-11.189	-459.585	-470.774
60	0	-5.628	-465.146	-470.774
		-420.324	-5.228.968	-5.649.292

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos Fijos. Se caracterizan por que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar el volumen de producción, (véase cuadro 75).

5.2.2 Costos Variables. Se caracterizan por que cambian o fluctúan en relación directa a un determinado volumen de producción, (véase cuadro 75)

Cuadro 75. Clasificación de costos fijos y variables del proyecto

Concepto del costo	Costo fijo	Costo variable
Costos de producción:		
Materiales directos	0	116.821.800
Mano de obra directa (Maquila)	0	13.830.700
CIF:		
Materiales indirectos	0	541.600
Costos generales de fábrica	0	7.278.700
Total costos de producción	0	138.472.800
Gastos de Administración:		
Sueldos y prestaciones	24.249.566	
Otros gastos administrativos	7.424.500	1.280.400
Gastos de ventas:		
Sueldos y prestaciones	10.916.222	
Otros gastos de ventas	4.518.000	7.490.000
Total gastos Administrativos y ventas	47.108.288	8.770.400
Total costos y gastos fijos	47.108.288	147.243.200

5.2.3 Costos Totales Unitarios. Los costos de materia prima para cada una de las tres presentaciones a comercializar serán proporcionales a la cantidad de producto contenido en cada uno de ellos; es decir, de acuerdo a los kilogramos producidos para cada una de las tres presentaciones.

El costo de la mano de obra (Maquila) se calcula teniendo en cuenta que en el primer año del proyecto se producirán 33.080 bolsas de 125 gramos 19.964 bolsas

de 250 gramos y 10.268 bolsas de 500 gramos, es decir que en el proceso de empaque el costo proporcional será en 52%, 32%, 16% respectivamente, mientras que el trillado, tostión y molienda debe ser proporcional al volumen a producir por cada presentación.

Los costos indirectos y costos generales correspondientes al arriendo del local, el impuesto de industria y comercio, la depreciación y diferidos se calcularon proporcionalmente al volumen producido para cada una de las tres presentaciones, (véase cuadro 76).

Cuadro 76. Costos totales unitarios por tipo de presentación

Elementos del Costo	Costos de producción	Bolsas de 125 g.	%	Bolsa de 250 g.	%	Bolsa de 500 g.	%
Producción en Kg.	14.260	4.135 Kg	29%	4.991 Kg.	35%	5.134 Kg.	36%
COSTO DIRECTO:							
Materiales directos	116.821.800	33.878.322	29	40.887.630	35	42.055.848	36
Consto de Maquila	13.830.700	4.840.745	35	4.702.438	34	4.287.517	31
CIF:							
Materiales Indirecto	541.600	157.064	29	189.560	35	194.976	36
Costos generales	7.278.700	2.110.823	29	2.547.545	35	2.620.332	36
Total costos anual	132.472.800	40.986.954		48.327.173		49.158.673	
÷ Uds. del producto	63.312	33.080		19.964		10.268	
Costo unitario		1.239		2.421		4.788	
Precio de venta		1.850		3.650		6.950	
Margen Bruto		49,3%		50,8%		45,2%	

5.2.4 Precio De Venta. En el estudio de mercados ya se planteó la determinación de ofrecer una política de precios orientados por dos variables; por una parte: la disposición de pago de la demanda y por otra parte los precios manejados por la competencia.

En este sentido, el precio de productos altamente sustitutos correspondiente a café tostado y molido tradicional de empresas nacionales tienen un precio promedio en el mercado de \$4.150 el paquete de 250 gramos.

Por otra parte, el precio que el 85% de la demanda está dispuesto a pagar por 250 gramos de café especial tostado y molido con sello Rainforest se sitúa entre \$3.700 y \$4.300, lo cual establece un promedio de \$4.000.

Cabe aclarar que el producto será comercializado a través de supermercados y tiendas, los cuales, los cuales según el estudio de mercados el 97% manejan un margen de utilidad de entre el 10% y el 15%, el cual debe ser descontado del valor promedio del producto a establecer. Véase cuadro 77.

Cuadro 77. Determinación del precio promedio en el mercado de café tostado y molido especial certificado (presentación de 250 g.)

Concepto	Valor
Disposición de pago según el 85% de la demanda	4.000
Promedio de precio de productos altamente sustitutos	4.150
(=) Promedio de variables de precios	4.100
(-) Margen de intermediación (12,5%)	450
Precio de venta a establecimientos de comercio	3.650

Determinado el precio de venta en establecimientos de comercio para la presentación de 250 g., se procede a calcular el mismo para las presentaciones de 125 g y 500 g. teniendo como punto de referencia el precio promedio del mercado. El precio del kilogramo para cada presentación se calculó multiplicando el precio de venta a intermediarios por el número de bolsas que conforman un kilogramo del producto, (véase cuadro 78).

Cuadro 78. Determinación de precios de venta según presentaciones

Tipo de presentación	Precio promedio mercado	Precio de venta a intermediarios	Precio de venta al público	% para intermediarios	Precio promedio del Kg.
Bolsa 125 g.	2.150	1.850	2.100	13,5%	14.800
Bolsa 250 g.	4.150	3.650	4.100	12,3%	14.600
Bolsa 500 g.	7.900	6.950	7.800	12,2%	13.900

❖ **Cálculo del precio a partir de los costos de producción:** Se calcula a partir del costo unitario (Cu) y el margen sobre el precio (mp) y se expresa en términos de porcentaje.

El costo unitario se calcula a partir de los costos totales (\$194.351.488) y se divide entre el número de unidades producidas (14.260); es decir equivalente a \$13.629.

$$Pv = \frac{Cu}{1-mp} = \frac{13.629}{1-0.10} = 15.143 \text{ el kilogramo de café}$$

Se concluye que la determinación del precio a partir de los costos de producción con un margen esperado del 10% correspondiente a \$15.143 se sitúa ligeramente por encima del precio de venta a intermediarios en referencia a la competencia cuyo promedio es de \$14.433; por lo tanto, no es aconsejable su implementación.

5.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS Y INGRESOS

5.3.1 Egresos Projectados. El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco (5) años, por lo cual es necesario realizar la proyección de egresos necesarios para el funcionamiento de la empresa productora y comercializadora de café

tostado y molido especial certificado año a año, (véase cuadro 79).

Cuadro 79. Presupuesto de egresos proyectados con producción variada

PERIODO ANUAL	1	2	3	4	5
C. de producción	138.472.800	158.339.755	180.193.865	204.359.464	231.058.733
Materiales	116.821.800	134.061.544	153.175.490	174.326.600	197.711.258
Costo directo de Maquila	13.830.700	15.871.738	18.134.665	20.638.776	23.407.319
Materiales indirectos	541.600	621.526	710.140	808.199	916.613
Impuestos	708.700	939.548	1.040.376	1.151.953	1.275.329
Arrendamiento	6.120.000	6.395.400	6.683.193	6.983.937	7.298.214
Diferidos	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
Depreciación	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Gastos de Admón.	32.954.466	34.362.660	35.838.453	37.385.192	39.006.471
Sueldos	24.249.566	25.340.796	26.481.132	27.672.783	28.918.059
Elementos de aseo y café	360.000	376.200	393.129	410.820	429.307
Mantenimiento	189.500	198.028	206.939	216.251	225.982
Útiles, papelería e insumos	450.000	516.408	590.035	671.510	761.588
Comunicación satelital y fija	2.004.000	2.094.180	2.188.418	2.286.897	2.389.807
Arrendamiento	2.040.000	2.131.800	2.227.731	2.327.979	2.432.738
Elementos Botiquín	120.000	125.400	131.043	136.940	143.102
Servicios públicos	854.400	892.848	933.026	975.012	1.018.888
Depreciación	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000
Diferidos	1.631.000	1.631.000	1.631.000	1.631.000	1.631.000
Gastos de ventas	22.924.222	23.589.460	25.341.128	27.248.081	29.323.592
Sueldos	10.916.222	11.415.093	11.985.848	12.585.140	13.214.397
Mantenimiento vehículo	4.438.000	5.092.929	5.819.058	6.622.578	7.510.949
Publicidad y Promoción	3.570.000	3.081.438	3.536.222	4.040.363	4.598.246
Depreciación vehículo	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
TOTAL EGRESOS	194.351.488	216.291.876	241.373.446	268.992.737	299.388.796

* Valor determinado según ingresos por ventas

Para tal efecto, los costos fijos fueron proyectados para los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014, con base al índice inflacionario esperado para el año 2009 equivalente a 4,5%. Por otra parte, los costos variables fueron proyectados de acuerdo al volumen de producción anual y luego les fue aplicado el respectivo ajuste inflacionario

5.3.2 Ingresos Proyectados. La producción anual del producto será empacada de acuerdo a las preferencias de la población, la cual según resultados del estudio de mercados, el 29% compra el café en bolsa de 125 g., el 35% lo compra en bolsa de 250 g. y el 36% en bolsa de 500 g.

Es decir, que la producción del café tostado y molido especial será empacado así: 4.135 Kg en bolsa de 125 g., 4.991 Kg. en bolsa de 250 g. y 5.134 Kg. en bolsas de 500 g.; con lo cual se estaría produciendo 33.080 bolsas de 125 g. 19.964 bolsas de 250 g. y 10.268 bolsas de 500 g., (véase cuadro 80)

Cuadro 80. Producción proyectada por cada presentación (bolsas)

Periodo anual	Programa de producción (Kg.)	Bolsas 125 g	Bolsas 250 g.	Bolsas 500 g.
1	14.260	33.080	19.964	10.268
2	15.660	36.327	21.924	11.276
3	17.122	39.719	23.971	12.329
4	18.647	43.257	26.106	13.427
5	20.238	46.947	28.333	14.572

La proyección de los ingresos esperados por la venta del café especial tostado y molido con sello Rainforest durante los cinco años de vida del proyecto, fue

realizada previendo un incremento anual de 4,5% (promedio inflacionario esperado para 2009). Véase cuadros 81 y 82.

Cuadro 81. Ingresos para el primer año (en pesos)

Producto	Valor unitario para establecimientos	unidades	Total ingresos
Bolsa de 125 g.	1.850	33.080	61.198.000
Bolsa de 250 g.	3.650	19.964	72.868.600
Bolsa de 500 g.	6.950	10.268	71.362.600
Total ingresos			205.429.200

Cuadro 82. Ingresos proyectados (en pesos)

Período anual	Producción anual (Kg.)	Ingreso por cada presentación						INGRESOS TOTALES
		Bolsa de 150 g.		Bolsa de 250 g.		Bolsa de 500 g.		
		Valor Ud.	Valor total	Valor Ud.	Valor total	Valor Ud.	Valor total	
1	14.260	1.850	61.198.000	3.650	72.868.600	6.950	71.362.600	205.429.200
2	15.660	1.933	70.229.173	3.814	83.623.617	7.263	81.895.339	235.748.129
3	17.122	2.020	80.242.161	3.986	95.545.002	7.590	93.570.341	269.357.504
4	18.647	2.111	91.322.333	4.165	108.737.349	7.931	106.490.038	306.549.720
5	20.238	2.206	103.572.566	4.353	123.325.718	8.288	120.776.904	347.675.188

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio determina el nivel de ventas de café especial tostado y molido necesario para que la empresa cubra sus costos; es decir, que establece un volumen del producto ó valor de ventas donde la empresa ni pierde ni gana dinero.

En razón a que la empresa vende el producto en tres presentaciones, se procede a determinar el valor de un kilogramo de producto para cada presentación y así calcular su promedio teniendo en cuenta el porcentaje de producción para cada presentación, (véase cuadro 83).

Cuadro 83. Determinación del valor de venta en Kg. para cada presentación

Concepto	Costos de producción	Bolsas de 125 g.	%	Bolsa de 500 g.	%	Bolsa de 1.000 g.	%
Ventas anuales		61.198.000	29,8	72.868.600	35,5	71.362.600	34,7
Producción en Kg.	14.260	4.135 Kg	29%	4.991 Kg.	35%	5.134 Kg.	36%
Valor del kilogramo		14.800		14.600		13.900	

A continuación se procede a determinar el costo variable unitario para cada presentación, el margen de contribución y el índice por ventas anuales, con el objeto de calcular el punto de equilibrio multiproducto, (véase cuadro 84.

Cuadro 84 Parámetros para determinar el punto de equilibrio

CONCEPTO	TOTAL	Bolsa de 125 g	Bolsa de 250 g.	Bolsa de 500 g.
Participación		29%	35%	36%
Cantidad de café en Kg.		4.135	4.991	5.134
Precio de venta (PV)	Prom. 14.433	14.800	14.600	13.900
Costos fijos	47.108.288			
Costos variables totales (CVT)	147.243.200			
.Cvu. = CVT * % /# Uds.		10.327	10.326	10.325
Margen de contribución: (M.C.) = PV - Cvu		4.473	4.274	3.575
Ventas anuales (%)		29,8	35,5	34,7

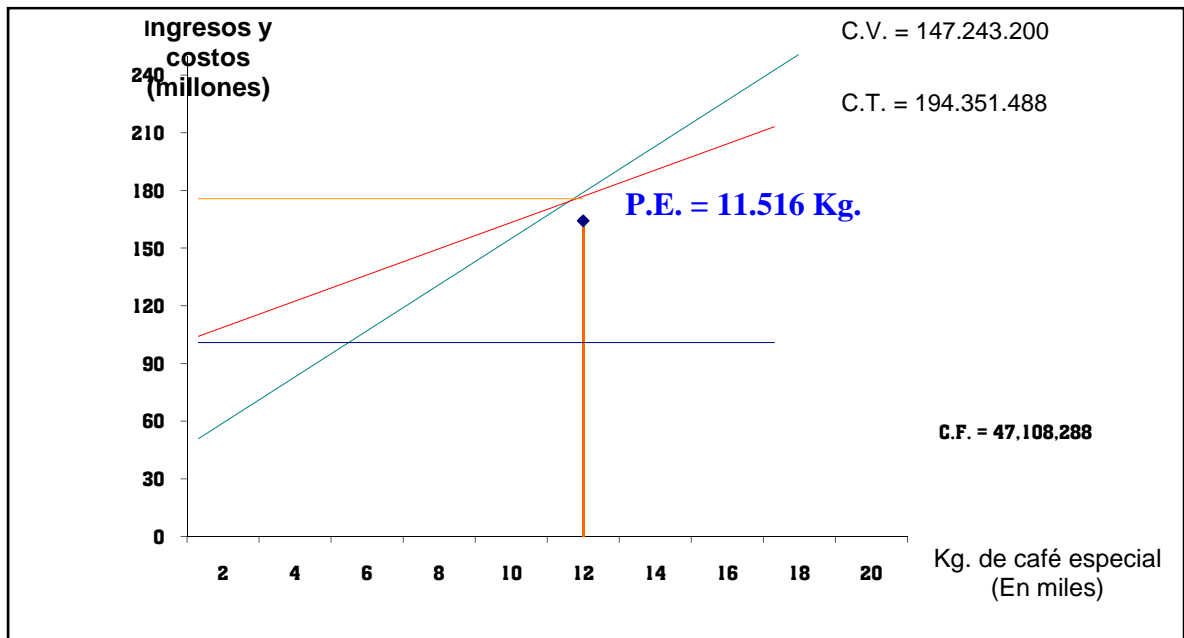
Margen de contribución ponderado (MCP) = Margen de contribución por producto X ventas en porcentaje de producto

$$\text{M.C.P.} = 4.473 \times 0,298 + 4.274 \times 0.355 + 3.575 \times 0.347 = 4.090,75$$

$$\text{P.E.} = \frac{\text{CF}}{\text{M.C.}} = \frac{47.108.288}{4.090,75} = 11.516 \text{ Kilogramos de café especial}$$

En consecuencia, es necesario producir 11.516 Kilogramos de café especial tostado y molido para alcanzar el punto de equilibrio antes previsto, es decir, realizar ventas por valor de \$166.210.428 (11.516 Kg. de café X \$14.433 el Kg. en promedio). Véase gráfico 30.

Gráfica 30. Punto de equilibrio del proyecto



5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (con financiamiento)

El Flujo Neto de Caja da una idea clara de los aportes de los socios inversionistas y los valores que el proyecto les retribuye en cada uno de los períodos.

A continuación se procede a analizar los siguientes flujos previos:

- ✓ Presupuesto de inversiones
- ✓ Programa de financiamiento y
- ✓ Flujo de producción

5.5.1 Presupuesto de Inversiones. El proyecto funcionará durante 5 años y se liquidará en el año siguiente. El proyecto no presenta valor de liquidación de activos en razón a que el activo fijo fue depreciado en su totalidad. El capital de trabajo constituido por caja, bancos y cuentas por cobrar, se recupera en su totalidad al liquidar el proyecto. Véase cuadro 85

Cuadro 85 Flujo Original de Inversiones (en pesos)

Período anual	0	1	2	3	4	5	Liquidación del proyecto
Inversiones							
Activos Fijos	-25.980.000	0	0	0	0	0	0
Diferidos	-9.705.000	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-11.207.700	0	0	0	0	0	11.207.700
Flujo de Inversión	-46.892.700	0	0	0	0	0	11.207.700

Cuadro 86 Flujo de Producción (en pesos)

PERIODO ANUAL	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	205.429.200	235.748.129	269.357.504	306.549.720	347.675.188
Egresos totales	194.351.488	216.291.876	241.373.446	268.992.737	299.388.796
Margen bruto antes de imp.	11.077.712	19.456.254	27.984.058	37.556.983	48.286.392
Interes crédito largo plazo	2.713.727	2.257.941	1.731.388	1.123.080	420.324
Margen ajust. antes de imp.	8.363.985	17.198.313	26.252.670	36.433.903	47.866.068
Impuesto 33%	2.760.115	5.675.443	8.663.381	12.023.188	15.795.803
Utilidad después de imp.	5.603.870	11.522.869	17.589.289	24.410.715	32.070.266
Reserva legal 10%	560.387	1.152.287	1.758.929	2.441.071	3.207.027
Utilidad por distribuir	5.043.483	10.370.582	15.830.360	21.969.643	28.863.239
Depreciación	5.196.000	5.196.000	5.196.000	5.196.000	5.196.000
Amortización diferidos	1.941.000	1.941.000	1.941.000	1.941.000	1.941.000
Reserva legal	560.387	1.152.287	1.758.929	2.441.071	3.207.027
Total	12.740.870	18.659.869	24.726.289	31.547.715	39.207.266

Se recibe un crédito bancario al inicio del proyecto de \$20.000.000 para atender junto con los aportes de los socios las necesidades financieras de la empresa, cuya amortización se relaciona en el cuadro 87

Cuadro 87 Presupuesto de Inversiones con Financiación (miles de pesos)

Inversiones	0	1	2	3	4	5	Liquidación proyecto
Flujo original de inversiones	-46.892	0	0	0	0	0	11.207
Recurso del crédito	20.000						
Amortización del crédito		-2.936	-3.391	-3.918	-4.526	-5.229	
Flujo ajustado de inversiones	-26.892	-2.936	-3.391	-3.918	-4.526	-5.229	11.207

Calculado el flujo de inversión y el flujo de producción se procede a construir el Flujo neto de caja, en base al cual se determina el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, (véase cuadro 88).

Cuadro 88 Flujo neto de caja proyectado con financiación (miles de pesos)

Período	0	1	2	3	4	5
Flujo de inversión	-26.892	-2.936	-3.391	-3.918	-4.526	-5.229
Flujo de producción		12.741	18.660	24.726	31.548	39.207
Flujo Neto de Caja	-26.892	9.805	15.269	20.808	27.022	33.978

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el estado de resultados se muestran los ingresos y gastos del proyecto, así como las utilidades ó pérdidas resultantes de las operaciones realizadas durante el período de cinco años de vida de este, (véase cuadro 89).

Cuadro 89 Estado de resultados con inflación, financiamiento y producción variada (en pesos)

Periodo	1	2	3	4	5
+ Ingresos por ventas	205.429.200	235.748.129	269.357.504	306.549.720	347.675.188
- Costos de operación	138.472.800	158.339.755	180.193.865	204.359.464	231.058.733
Utilidad bruta en ventas	66.956.400	77.408.374	89.163.639	102.190.255	116.616.455
- Gastos de Admón.	32.954.466	34.362.660	35.838.453	37.385.192	39.006.471
- Gasto de ventas	22.924.222	23.589.460	25.341.128	27.248.081	29.323.592
Utilidad Operacional	11.077.712	19.456.254	27.984.058	37.556.983	48.286.392
- Gastos financieros	2.713.727	2.257.941	1.731.388	1.123.080	420.324
Utilidad antes de Imp.	8.363.985	17.198.313	26.252.670	36.433.903	47.866.068
Impuesto 33%	2.760.115	5.675.443	8.663.381	12.023.188	15.795.803
Utilidad después de impuesto	5.603.870	11.522.869	17.589.289	24.410.715	32.070.266
- Reserva legal	560.387	1.152.287	1.758.929	2.441.071	3.207.027
UTILIDAD NETA	5.043.483	10.370.582	15.830.360	21.969.643	28.863.239

5.7 BALANCE GENERAL

Para realizar el balance general proyectado a final del año uno (1), se debe determinar el presupuesto de caja y establecer las cuentas por cobrar y cuentas por pagar del ejercicio a 31 de diciembre de 2010.

A continuación se establece el presupuesto de caja para el período, teniendo en cuenta las cuentas probablemente cobradas y dejadas de cobrar, así como las cuentas pagadas y dejadas de pagar.

5.7.1 Presupuesto de Caja Año 2010

- ✓ De acuerdo al estudio de mercados realizado previamente, se pudo establecer que las ventas a los establecimientos que comercializan el café especial tostado y molido pueden exigir un plazo de hasta 30 días para el 13% de la población.

Por lo tanto, se considera que al final del año las cuentas por cobrar representan el 13% de ventas del mes de diciembre:

<i>Ventas de contado:</i>	\$	203.203.717
<i>Ventas a crédito:</i>	\$	2.225.483

- ✓ El valor por concepto de impuestos de industria y comercio no fueron cancelados en el mismo período:

$$\text{Costos de producción: } \$138.472.800 - \$708.700 = \$ 137.764.100$$

- ✓ Los egresos descontándole la depreciación y diferidos son los siguientes:

$$\text{Costos de producción: } \$137.764.100 - \$450.000 = \$137.314.100$$

$$\text{Gastos administrativos: } \$32.954.466 - \$2.687.000 = \$30.267.466$$

$$\text{Gastos de ventas: } \$22.924.222 - \$4.000.000 = \$18.924.222$$

- ✓ A los egresos por costos operativos y gastos administrativos y ventas, se les descontó el valor por concepto de cesantías, intereses a las cesantías y vacaciones correspondientes al año 2010; así como los aportes a seguridad social y parafiscales del mes de diciembre de 2010, en razón a que se asume que no alcanzan a ser pagados en el mismo período. Véase cuadro 90.

Cuadro 90. Calculo de obligaciones laborales por pagar a final de 2010

Obligaciones laborales	Área operativa	Área administrativa	Área de ventas	Valor
Valor sueldo básico /año por área:	0	12.000.000	8.944.200	20.944.200
Prestaciones sociales año 2010: 21,83%	0	2.619.600	1.952.519	4.572.119
Seguridad social mes de diciembre de 2010: 21,022%	0	210.220	166.884	377.104
Aportes parafiscales mes de diciembre 2010: 9%	00	90.000	67.082	157.082
Total	0	2.919.820	2.186.484	5.106.304

Gastos administrativos: \$30.267.466 – 2.919.820 = 27.347.646

Gastos de ventas: \$18.924.222 – 2.186.484 = 16.737.738

A continuación, se determina el valor en cuentas por pagar de obligaciones laborales y el cargo por concepto de depreciación y diferidos proyectado para los cinco (5) años del proyecto, (véase cuadros 91 y 92).

Cuadro 91. Proyección prestaciones sociales

Concepto	1	2	3	4	5
Área Administrativa	2.919.820	3.051.212	3.188.516	3.332.000	3.481.940
Área de ventas	2.186.484	2.286.407	2.390.895	2.500.159	2.614.417
Total	5.106.304	5.337.618	5.579.412	5.832.159	6.096.356

Cuadro 92. Proyección depreciación y diferidos

Concepto	1	2	3	4	5
Área operación	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Área Administrativa	2.687.000	2.687.000	2.687.000	2.687.000	2.687.000
Área de ventas	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000

El saldo de caja resultante se contabiliza como saldo en bancos en el Balance General para el primer año del proyecto. Véase cuadro 93.

Cuadro 93. Presupuesto de caja para el primer año del proyecto

Ingresos por:		
Saldo inicial efectivo (capital de trabajo)	11.207.700	
Ingresos del servicio (efectivo)	203.203.717	
Total Ingresos	214.411.417	
Egresos por:		
Costos de operación		137.314.100
Gastos de administración		27.347.646
Gastos de ventas		16.737.738
Pago de intereses		2.713.727
Pago de Capital		2.935.564
Total Egresos		187.048.775
Presupuesto de caja para el balance año 1	27.362.642	

A partir del presupuesto de efectivo para el año uno (1), se procede a proyectar los valores estimados para los siguientes cuatro años del proyecto, (véase cuadro 94).

Cuadro 94. Flujo de caja proyectado

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Saldo anterior + CxC		11.207.700	29.588.125	48.234.134	72.373.078	103.118.712
Por servicios		205.429.200	235.748.129	269.357.504	306.549.720	347.675.188
(-) cuentas por cobrar		2.225.483	2.553.938	2.918.040	3.320.955	3.766.481
TOTAL INGRESOS		214.411.417	262.782.316	314.673.598	375.601.842	447.027.418
EGRESOS						
Costos de operación		137.314.100	156.950.208	178.703.489	202.757.512	229.333.404
Gastos de Admón.		27.347.646	28.624.448	29.962.937	31.366.192	32.837.531
Gastos ventas		16.737.738	17.303.054	18.950.233	20.747.921	22.709.176
Pago obligaciones laborales			5.106.304	5.337.618	5.579.412	5.832.159
Pago de impuestos			3.468.815	6.614.991	9.703.757	13.175.141
Pago de intereses del crédito		2.713.727	2.257.941	1.731.388	1.123.080	420.324
Pago de capital		2.935.564	3.391.351	3.917.904	4.526.212	5.228.968
TOTAL EGRESOS		187.048.775	217.102.121	245.218.560	275.804.086	309.536.702
INVERSIONES						
Equipo fijo	25.980.000					
Inversión diferida	9.705.000					
Capital de trabajo	11.207.700					
SALDOS PARA BALANCE	46.892.700	27.362.642	45.680.196	69.455.038	99.797.756	137.490.716

EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ESPECIAL LA ESPERANZA LTDA.

BALANCE GENERAL A 31 DIC. DE 2010

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE		29.588.125	
Bancos Nacionales	27.362.642		
Cuentas por cobrar	2.225.483		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			29.588.125

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		20.784.000	
Elementos de fábrica	700.000		
Depreciación	-140.000		
Equipo de oficina	1.490.000		
Depreciación	-298.000		
Equipo de computación	3.790.000		
Depreciación	-758.000		
Vehículos	20.000.000		
Depreciación	-4.000.000		
DIFERIDOS	9.705.000	7.764.000	
Cargos Diferidos	-1.941.000		
TOTAL ACTIVO NO CTE.			28.548.000
TOTAL ACTIVOS			<u>58.136.125</u>

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

TASAS Y GRAVÁMENES		3.468.815	
Impuesto de renta	2.760.115		
Impuesto de industria y Cio.	708.700		
OBLIGACIONES LABORALES		5.106.304	
Prestaciones sociales	4.572.119		
Seguridad social	377.104		
Aportes parafiscales	157.082		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		2.935.564	
Bancos Nacionales	2.935.564		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			11.510.683

PASIVO NO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS		14.128.872	
Bancos Nacionales	14.128.872		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE			14.128.872
TOTAL PASIVO			<u>25.639.555</u>

PATRIMONIO

Capital	26.892.700		
Resultados del ejercicio	5.043.483		
Reserva legal	560.387		
TOTAL PATRIMONIO			<u>32.496.570</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>58.136.125</u>

Cuadro 95. Balance general proyectado

PERIODO	1	2	3	4	5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Bancos nacionales	27.362.642	45.680.196	69.455.038	99.797.756	137.490.716
Cuentas por cobrar	2.225.483	2.553.938	2.918.040	3.320.955	3.766.481
TOTAL ACTIVO CTE.	29.588.125	48.234.134	72.373.078	103.118.712	141.257.197
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad planta y equipo	20.784.000	15.588.000	10.392.000	5.196.000	0
Equipo de fábrica	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Depreciación	-140.000	-280.000	-420.000	-560.000	-700.000
Equipo de oficina	1.490.000	1.490.000	1.490.000	1.490.000	1.490.000
Depreciación	-298.000	-596.000	-894.000	-1.192.000	-1.490.000
Equipo de computación	3.790.000	3.790.000	3.790.000	3.790.000	3.790.000
Depreciación	-758.000	-1.516.000	-2.274.000	-3.032.000	-3.790.000
Vehículos	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Depreciación	-4.000.000	-8.000.000	-12.000.000	-16.000.000	-20.000.000
DIFERIDOS	7.764.000	5.823.000	3.882.000	1.941.000	0
Cargos diferidos	9.705.000	9.705.000	9.705.000	9.705.000	9.705.000
Amortización diferidos	-1.941.000	-3.882.000	-5.823.000	-7.764.000	-9.705.000
TOTAL ACTIVO NO CTE.	28.548.000	21.411.000	14.274.000	7.137.000	0
TOTAL ACTIVOS	58.136.125	69.645.134	86.647.078	110.255.712	141.257.197
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones laborales	5.106.304	5.337.618	5.579.412	5.832.159	6.096.356
Impuesto de Renta	2.760.115	5.675.443	8.663.381	12.023.188	15.795.803
Impuesto Industria & Cio.	708.700	939.548	1.040.376	1.151.953	1.275.329
Bancos nacionales	2.935.564	3.391.351	3.917.904	9.755.180	
TOTAL PASIVO CTE.	11.510.683	15.343.960	19.201.073	28.762.480	23.167.488
PASIVO NO CORRIENTE					
Bancos nacionales	14.128.872	10.281.734	5.837.277	-4.526.211	0
TOTAL PASIVO NO CTE.	14.128.872	10.281.734	5.837.277	-4.526.211	0
TOTAL PASIVO	25.639.555	25.625.694	25.038.350	24.236.269	23.167.488
PATRIMONIO					
Capital	26.892.700	26.892.700	26.892.700	26.892.700	26.892.700
Resultados del ejercicio	5.043.483	10.370.582	15.830.360	21.969.643	28.863.239
Ejercicios anteriores		5.043.483	15.414.065	31.244.425	53.214.069
Reserva legal acumulada	560.387	1.712.674	3.471.603	5.912.674	9.119.701
TOTAL PATRIMONIO	32.496.570	44.019.439	61.608.728	86.019.443	118.089.709
PASIVO Y PATRIMONIO	58.136.125	69.645.134	86.647.078	110.255.712	141.257.196

6 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En esta parte del proyecto se evaluarán los siguientes conceptos:

- ☞ Impacto social

- ☞ Impacto ambiental y

- ☞ Evaluación financiera

6.1 IMPACTO SOCIAL

6.1.1 Desarrollo Regional. La creación de la empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido con sello Rainforest presenta principalmente beneficios a los caficultores del municipio de Guapotá, permitiéndoles adquirir una retribución justa por la cosecha del café certificado, al igual que demanda segura del producto y el sostenimiento del precio promedio por carga equivalente a \$4.800 el kilogramo, es decir, \$600.000 la carga de 125 kilogramos. Cabe mencionar que actualmente los productores del municipio reunidos en Cooperativa no han logrado tener un mercado estable y seguro para el grano a nivel regional.

Así mismo, contribuirá a dinamizar el sector cafetero, el viene siendo sustituido de manera importante por la explotación ganadera, promoviendo una cultura cafetera arraigada desde épocas de la colonia en Guapotá y sus alrededores.

El cultivo del café es una grande y noble tradición que está profundamente arraigada en la cultura, economía y política de la mayoría de los países productores.

Millones de familias han dependido del café durante generaciones. Hay mucha tradición, pasión y orgullo en el cultivo del café; los productores en el programa de café sostenible de Rainforest Alliance quieren añadir rentabilidad y responsabilidad ambiental y social a la mezcla.

Las condiciones sociales y geográficas de la región, así como su entorno propicio en la cadena productiva del café con presencia de una tostadora de café especial en el municipio vecino de Oiba reclama el liderazgo del gremio para aprovechar los recursos existentes, suministrando valor agregado al grano con retribución directa al ingreso del cultivador, el productor, el comercializador y consumidor.

En consecuencia, la nueva empresa buscará en el entorno de su objeto social propiciar condiciones para dinamizar los procesos productivos de transformación primaria, de tal manera que la empresa se convierta en el motor de desarrollo económico y social para los caficultores a nivel local y regional.

La certificación de Rainforest Alliance ayuda a los caficultores a sobrellevar la oscilación del mercado mundial, al darles la capacitación para mejorar el manejo de sus fincas, una ventaja en las negociaciones y acceso a mejores mercados. Al implementar el sistema de manejo sostenible de las fincas elaborado por la RAS, los caficultores pueden controlar los costos y mejorar la eficiencia y la calidad del producto.

La certificación dirige y premia las continuas mejoras, como el manejo sostenible de las fincas y la calidad del café, al tiempo que conecta a los productores y comerciantes responsables con mejores mercados y compradores concientizados.

La presencia de la empresa en la región trae excelente beneficio al consumidor del café especial tostado y molido en razón a que las empresas productoras de la bebida a nivel nacional utilizan en gran parte la pasilla del café para el consumo nacional, mientras que la nueva empresa producirá un producto certificado proveniente de café pergamino excelso tipo exportación.

El saborear una taza de café sostenible certificado puede mejorar las vidas de las familias de los agricultores y conservar los ecosistemas tropicales, una rara oportunidad en la que todos se benefician.

Así mismo, en el primer año el café pergamino certificado necesario para cumplir con el programa de producción definido en el estudio técnico será comprado en su totalidad al gestor del proyecto, equivalente a 170 cargas de café al año; sin embargo la empresa requerirá veinte cargas de café adicionales por cada año del proyecto, los cuales serán comprados al gremio organizado que produce el café con sello Rainforest.

6.1.2 Generación De Empleo. La empresa productora y comercializadora de café especial La Esperanza Ltda. se convertirá en una alternativa para disminuir el problema de desempleo y mejorar el nivel de ingresos de sus inversionistas, además de encontrar soluciones que contribuyan al mejoramiento del sector agrícola de la región y por ende la economía campesina.

La puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de café especial tostado y molido con cubrimiento en el municipio de Barbosa Santander implica la contratación de tres (3) empleados directos en el área administrativa y de ventas, un número aproximado de dos (02) empleados en el área de producción cuyos procesos se realizarán por el sistema de Maquila.

Así mismo, se calcula que se beneficiarán en forma indirecta al menos diez (10) personas campesinas y su familia que laboran de forma cíclica en la finca cafetera La Esperanza y otras fincas certificadas proveedores del grano.

Los empleos directos por parte de la nueva empresa están representados en los siguientes puestos de trabajo: Gerente, repartidor – auxiliar contable y el contado, (véase cuadro 96).

Cuadro 96. Generación de empleo directo e indirecto del proyecto

Período anual	Nomina directa y por servicios externos	Tostadora Maquila	Empleos indirectos
1	3	2	10
2	3	2	10
3	3	2	10
4	3	3	10
5	3	3	10

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

El cultivo del café es el soporte económico de muchos países y el segundo producto más comercializado del mercado mundial, después del petróleo. Hace diez años, Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) y sus grupos socios de la Red de Agricultura Sostenible (RAS) demostraron que las fincas tradicionales de café cultivadas bajo sombra forestal constituyen un albergue para la vida silvestre. En la actualidad, los amantes del café en todas partes pueden apoyar a los agricultores que conservan estos refugios de bosque lluvioso, adquiriendo el grano que lleve el sello de aprobación de Rainforest Alliance Certified.



El café certificado por Rainforest Alliance se cultiva en fincas donde se protegen los bosques y se conservan los ríos, los suelos y la vida silvestre; los trabajadores son tratados con respeto y reciben salarios decentes, se les proporciona equipo adecuado para sus labores y tienen acceso a educación y asistencia médica. El sello de Rainforest Alliance asegura que inspectores experimentados han verificado que las fincas cumplen con estándares sociales y ambientales y que están en el camino hacia una verdadera sostenibilidad.

El programa de certificación es administrado por la RAS, una coalición de grupos conservacionistas en Belice, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y los Estados Unidos. Miles de fincas y cooperativas en 19 países se han unido a este sistema y han recibido la certificación, beneficiando a decenas de miles de productores y trabajadores y asegurando que al menos 554.564 hectáreas de tierras agrícolas son manejadas

para conservar los recursos naturales y proteger la vida silvestre.

Con el creciente interés a escala mundial por agricultura que no daña los suelos y que es asimismo socialmente responsable, se está incrementando también la demanda por café sostenible certificado. Las compañías de café gourmet empezaron este movimiento, y ahora los grandes tostadores y supermercados exigen cada vez más la sostenibilidad en la producción.



El café se cultivó por más de 150 años bajo la frondosa sombra de árboles nativos, pero en los años 70's los agrónomos empezaron a promover un nuevo sistema de cultivo que elimina la sombra, apretuja los arbustos del café en densos setos y los inunda de agroquímicos. Estos monocultivos "silenciosos" son más productivos, pero a un costo ambiental demasiado alto, pues se convierten en "desiertos verdes" que aceleran la erosión del suelo y contaminan los ríos. Por el contrario, el sistema agroforestal tradicional es un buen hábitat para la vida silvestre.

Los biólogos de la Red de Agricultura Sostenible (RAS) han demostrado que en cambio, las fincas de café con cobertura boscosa pueden ser zonas de amortiguamiento ricas en biodiversidad alrededor de parques, proteger las fuentes de agua y servir como corredores de vida silvestre. Estos "bosques de café" también son una importante fuente de leña, materiales de construcción, plantas medicinales, frutas, flores, miel y otros bienes.

La biodiversidad en las fincas de café es sorprendente. La certificación es una forma de garantizar que las fincas de café conserven los hábitats para la vida silvestre y brinden otros beneficios ambientales.

La empresa productora y comercializadora de café tostado y molido especial no tiene impedimentos legales de carácter ambiental para ser instalada y funcionar adecuadamente; no es una industria contaminante ni consumidora de recursos escasos.

Con respecto al tipo de impacto ambiental, la nueva empresa en sus procesos de transformación del grano se clasifica como industria GRUPO I, caracterizada por:

- ┆ Bajo impacto ambiental.
- ┆ Compatibilidad con respecto a otros usos agroindustriales

Los materiales correspondientes al empaque del producto lo conforman bolsas con material multicapa (polipropileno-aluminio-polietileno), cuyos desperdicios son mínimos y pueden ser recogidos para reciclaje ó enterrados, sin causar impacto ambiental.

En relación con los proceso de transformación del producto en los cuales se hace necesario el uso de calor, la empresa maquiladora dispone de un sistema de calentamiento a base de gas propano para el proceso de tostión. Los demás procesos correspondiente al trillado, molido y empaque utiliza energía eléctrica.

Con relación a los residuos del grano pergamino correspondiente a la cáscara, producida en el proceso de trillado, la empresa solicitará a la empresa Maquiladora Don Marcos para su recolección en costales y entregarla a los proveedores de la finca La Esperanza, para que sea integrada al terreno como abono después de su descomposición. La anterior práctica es muy común en el sector agrícola de la región, por lo cual no se estima inconveniente.

La empresa productora y comercializadora de café especial La Esperanza Ltda., adoptará todas las medidas necesarias para evitar efectos contaminantes como pueden ser residuos de empaques de las materias primas como: costales de fibra, y de producto terminado como son bolsas y cajas de cartón.

6.2.1 Estrategias De Mitigación. A pesar de su bajo impacto ambiental que pueda producir este tipo de fábricas, a continuación se muestra algunas estrategias de mitigación ambiental para llevarlas a cabo en la fábrica:

- Realizar calibración efectiva de la máquina empacadora para evitar despilfarro de bolsa.
- En el momento de realizar las labores de aseo de instalaciones, realizar una selección de materiales, recogiendo el cartón desechado en el proceso de embalaje para su correspondiente venta como material de reciclaje, y los residuos de bolsa de empaque del producto (material no reciclable) para ser entregados al carro del aseo municipal como material inorgánico.
- Devolver o vender los costales de fibra donde es transportado el café pergamino por el proveedor.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la evaluación financiera se analizará algunos métodos de comprobación de la rentabilidad económica del proyecto que permitirán conocer parámetros efectivos en el proceso de decisión de la conveniencia o no de su realización:

- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno TIR
- Período de recuperación
- Análisis de razones financieras

6.3.1 Valor Presente Neto (V.P.N.) Con Financiamiento. El V.P.N. se calculó con base al Flujo Neto de Caja, a una tasa de descuento equivalente a la TMAR mixta, calculada a partir del interés de oportunidad esperado por los inversionistas y la tasa cobrada por la institución financiera por el préstamo.

La tasa de oportunidad para los inversionistas equivale al interés pagado por la nación por los Títulos de Tesorería TES equivalente a 9,51% anual, más una rentabilidad en el mercado de valores equivalente a 22% la cual se puede calificar también como premio al riesgo. Por lo tanto, la tasa de rendimiento esperada por los inversionistas es de 31,51%.

Según la firma comisionista de bolsa Corredores Asociados, los títulos de Tesorería TES además de la tasa de interés que paga la nación a los inversionistas, también genera una valorización en el mercado de valores. En este sentido, los papeles del 2020 los cuales tienen un interés de 9,51% a fecha 15 de septiembre de 2009, se han valorizado este año alrededor del 17 por ciento y en los últimos 12 meses 22 por ciento.³⁸

En razón a que el proyecto será financiado con recursos propios y recursos de terceros, a continuación se determina la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), cuya tasa mixta corresponderá al interés de descuento en la evaluación del V.P.N. y la T.I.R. del proyecto.

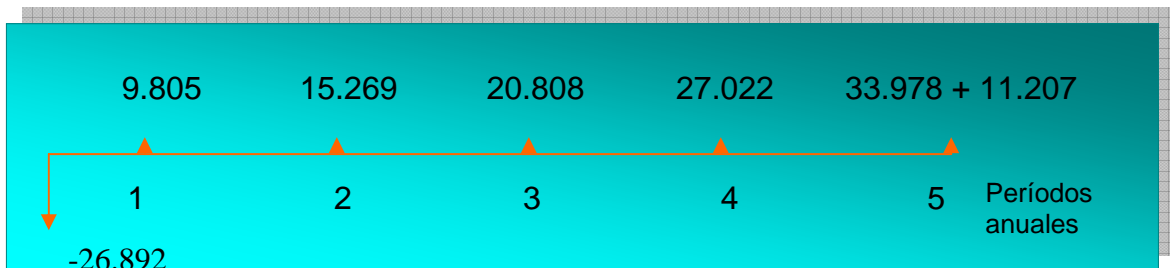
³⁸ RENTABILIDAD DE TES ATRAE INVERSIONISTAS. Disponible desde Internet en: http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2009-04-17/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR

TMAR MIXTA:

<i>Accionistas</i>	<i>% aportación</i>		<i>TMAR</i>		<i>Ponderación</i>
Inversionistas proyecto	0.574	X	0.3151	=	0.1809
Institución financiera	<u>0.426</u>	X	<u>0.1553</u>	=	<u>0.0662</u>
			TMAR global mixta		0.2471

Para construir el diagrama de flujo se toman los valores del flujo de caja con financiamiento determinados previamente en el cuadro 85, (véase gráfica 31).

Gráfica 31 Diagrama de flujo para la evaluación económica con inflación, con financiamiento y con producción variada (miles de pesos)



El valor presente neto (V.P.N.) equivale a \$27.666.800.

En razón al presente resultado de evaluación financiera se puede afirmar que el proyecto es viable ya que se obtiene una rentabilidad a hoy de \$27.666.800 con base a un interés de descuento equivalente a la TMAR mixta de 24.71% anual.

6.3.2 Tasa Interna De Retorno TIR Con Financiamiento. La TIR es aquella tasa de descuento que hace que el valor presente sea igual a 0. Esta evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período en la cual el total de los beneficios actualizados son iguales a los desembolsos en moneda actual.

Tasa Interna de Retorno TIR = 57,22%: Quiere decir que hay un rendimiento del 57,22% anual sobre la inversión, lo cual se puede calificar como excelente, teniendo en cuenta que la tasa esperada por los inversionistas del proyecto equivale a 31,51%.

6.3.3 Periodo De Recuperación. Es el período de tiempo en el cual se cubre el monto total de la inversión, mediante los flujos netos de efectivo calculados anualmente, (véase cuadro 97).

Cuadro 97. Periodo de recuperación de la inversión

Período	0	1	2	3	4	5
Inversión total	-46.892					
Flujo Neto de Caja		9.805	15.269	20.808	27.022	33.978
Saldo		-37.087	-21.818	-1.010	26.012	59.990

Teniendo en cuenta la inversión total del proyecto equivalente a \$46.892.700, se calcula su periodo de recuperación a comienzos del cuarto año del proyecto.

Se aclara que el Flujo Neto de Caja para el quinto año puede considerarse igualmente teniendo en cuenta el valor de salvamento, el cual se convierte en un ingreso líquido al final del proyecto. Por lo tanto, el saldo positivo en el quinto año del proyecto podrá ser de \$45.185.700.

El anterior análisis también otorga un buen parámetro de decisión para la viabilidad del proyecto.

6.3.4 Análisis De Razones Financieras. La planeación financiera es una de las claves para el éxito de la empresa y un buen análisis financiero detecta la fuerza y los puntos débiles de un negocio.

El bloque de razones financieras que se analizarán en el presente estudio de factibilidad son las siguientes:

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de endeudamiento.
- ✓ Razones de actividad.
- ✓ Razones de rentabilidad.

❖ **Razones de Liquidez**

$$\text{Razón Corriente: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{29.588.125}{11.510.683} = 2,6$$

Es decir, que por cada peso que la nueva empresa debe en el corto plazo, posee \$2,6 pesos para respaldar, representados en sus activos corrientes.

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ = \$29.588.125 - 11.510.683 = 18.077.442.$$

En el corto plazo la empresa posee en flujo de efectivo de \$18.077.442

❖ **Razones de Endeudamiento**

$$\text{Nivel de Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activo Total}} = \frac{25.639.555}{58.136.125} = 44\%$$

Por cada peso que la empresa tiene en activos a 31 de diciembre de 2010, \$0,44 son financiados por los acreedores, entre ellos el banco.

$$\text{Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$
$$= \frac{11.510.683}{25.639.555} = 45\%$$

La composición del pasivo total es de un 45% corriente y un 55% a largo plazo.

$$\text{Cobertura Total de Interés} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargo por intereses}}$$
$$= \frac{11.077.712}{2.713.727} = 4,1$$

Es decir, que la empresa productora de café especial La Esperanza Ltda. estará en capacidad de cubrir 4,1 veces sus gastos financieros. Esta situación favorece a la empresa para adquirir un nuevo crédito si fuese necesario.

$$\text{Razón de Leverage Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{25.639.555}{32.496.570} = 0,8$$

Por cada peso en el patrimonio de la nueva empresa se tendrán deudas de \$0,8 lo cual puede ser una limitante para acceder a nuevos créditos.

❖ **Razones de Actividad:**

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$$

Activos operacionales brutos =	cuentas por cobrar	2.225.483
	Inventarios	0
	Activo fijo	25.980.000
	Total	28.205.483

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{205.429.200}{28.205.483} = 7,3$$

Los activos operacionales rotarán 7,3 veces en 2010, es decir, que por cada peso que la nueva empresa invierta en activos operacionales generará \$7,3 de ventas.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}} = \frac{205.429.200}{63.332.125} = 3,2$$

Los activos totales rotarían 3,2 veces en el año 2010; también se puede afirmar que cada peso invertido en activos totales, generará ventas por \$3,2 en 2010.

❖ **Razones de Rentabilidad:**

$$\text{Margen de Operación} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{11.077.712}{205.429.200} = 5,4\%$$

Cada peso vendido en el 2010 generará una utilidad operacional de \$0,05

$$\text{Margen Neto de Ganancias} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = \frac{5.043.483}{205.429.200} = 2,5\%$$

La utilidad neta fue de 2,5% de las ventas netas, es decir que por cada \$1 vendido la empresa ganó \$0,25.

$$\text{Rentabilidad con Relación al Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{5.043.483}{32.496.570} = 15,5\%$$

Indica que los socios o inversionistas del proyecto obtuvieron un rendimiento del 15,5% sobre su inversión en capital, cada \$1 representado en capital generó \$0,15.

A continuación se muestra el análisis de razones financieras proyectadas para los cinco años del proyecto, (véase cuadro 98).

Cuadro 98. Cálculo de razones financieras proyectadas

PERIODO	1	2	3	4	5
Razones de Liquidez					
Razón Corriente	2,6	3,1	3,8	3,6	6,1
Razón Ácida	2,0	2,3	2,6	2,9	4,7
Razón de Capital de Trabajo	18.077.442	32.890.173	53.172.005	74.356.232	118.089.710
Razones de Endeudamiento					
Nivel de Endeudamiento	44%	37%	29%	22%	16%
Concentración del Endeudamiento en el corto plazo	45%	60%	77%	119%	100%
Razón de Leverage Total	0,8	0,6	0,4	0,3	0,2
Cobertura Total de Intereses	4,1	8,6	16,2	33,4	114,9
Razones de Actividad					
Rotación de Activos Operacionales	7,3	8,3	9,3	10,5	11,7
Rotación de Activos Totales	3,2	2,9	2,6	2,3	2,1
Razones de Rentabilidad					
Margen de Operación	5,4%	8,3%	10,4%	12,3%	13,9%
Margen Neto de Ganancia	2,5%	4,4%	5,9%	7,2%	8,3%
Rentabilidad con Relación al Capital	15,5%	23,6%	25,7%	25,5%	24,4%

CONCLUSIONES

La posibilidad real para penetrar el café tostado y molido certificado en el mercado local es buena, por una parte se pudo determinar la preferencia del nuevo producto para el 42% de la población, en relación con productos altamente sustitutos existentes en el mercado; así mismo el 82% de los establecimientos comerciales conformados por los supermercados y tiendas, están dispuestos a distribuir el nuevo producto en las cantidades que la demanda lo permita.

En relación con los productos altamente sustitutos al del proyecto correspondiente al café tostado y molido tradicional, se pudo analizar la existencia de una demanda satisfecha no saturada, pero el volumen de la demanda del producto puede hacerse crecer mediante el uso de estrategias adecuadas basadas en una mezcla promocional efectiva.

Se determinó una demanda potencial para el café tostado y molido especial de 42.780 Kg., la cual no tiene competencia a nivel de la zona de estudio, y de 5.129 Kg. de café tostado y molido tradicional, lo cual demuestra que el mercado es bien atendido, pero no hay saturación del producto.

El estudio técnico demostró que no existen restricciones de importancia dentro de los factores condicionantes del proyecto permitiendo viabilidad en cuanto a demanda a pesar de la existencia de una demanda satisfecha no saturada; así como, los recursos de insumos, el financiamiento y la tecnología disponible.

El sitio óptimo de localización de la empresa para la realización de los procesos administrativos y de ventas corresponde a la carrera 7 N 7-60, la cual posee ventajas comparativas importantes, entre las cuales se destaca: el hecho de estar cerca de los principales centros de comercialización, posee buena infraestructura de servicios públicos para los requerimientos de la nueva empresa y genera gran impacto social.

La ingeniería del proyecto no tiene restricciones de índole técnico debido a que el proceso de trillado, tostión, molienda y empaçado se realizará por Maquila a través de la tostadora Don Marcos de Oiba Santander, la cual produce y comercializa igualmente café certificado para el mercado de Japón, lo que es sello de garantía en cuanto al conocimiento del proceso, las normas de calidad y disposición de tecnología adecuada a las exigencias del mercado.

La consecución de materias primas para el desarrollo del proyecto no tiene restricciones, en razón a que el mismo gestor del proyecto cuenta en su Finca La Esperanza de Guapotá Santander con producción de café certificado con sello Rainforest en cantidad de 170 cargas /año de café pergamino excelso tipo exportación, cuyo volumen es suficiente para cubrir las necesidades de materia prima en el primer año del proyecto. A partir del segundo año se puede recurrir al gremio organizado local para suplir la demanda creciente de la empresa.

Desde el punto de vista legal, el proyecto no tiene inconvenientes, en razón a que se conoce a plenitud las normas legales y la reglamentación existente sobre la

constitución legal de la empresa, en lo que respecta a su legalización comercial, laboral y de funcionamiento.

En materia ambiental los procesos productivos y de comercialización no representan gran riesgo para el ecosistema o son susceptibles de controlar. El proyecto como tal, además de no presentar gran impacto ambiental tiene grandes beneficios en razón a que el proceso se realiza a partir de café certificado con sello Rainforest, cuya característica principal se basa en prácticas de cultivo amigables con el medio ambiente.

La rentabilidad a nivel de impacto social es igualmente favorable teniendo en cuenta por una parte una retribución mas justa para el inversionista del proyecto a través de un mayor valor agregado del producto cosechado. Por otra parte, la generación de empleo directo e indirecto en beneficio de la economía campesina y mayor calidad de vida del trabajador cafetero.

El análisis financiero demostró que la inversión para instalar la empresa productora y comercializadora de café tostado y molido especial es económicamente rentable, el V.P.N. fue positivo con un valor de \$27.666.800 y la TIR incremental de la inversión del 57,22%, índice superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento mixta esperada por los inversionistas.

Por lo anterior, se recomienda llevar a cabo la instalación y puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de café tostado y molido especial con sello Rainforest, que permita satisfacer la demanda del producto, en el municipio de Barbosa Santander y su área de influencia.

RECOMENDACIONES

Es importante que la nueva empresa implemente las estrategias de publicidad y promoción diseñadas en el estudio de mercados, de tal manera que le permita generar competencia sobre el café tostado y molido tradicional, favoreciendo la decisión de compra del producto del proyecto.

En razón a que el producto del proyecto no se está comercializando actualmente en el municipio de Barbosa y su zona de influencia, se debe plantear la posibilidad de implementar estrategias de consolidación del producto en el mercado local en todos los estratos económicos y municipios vecinos de Barbosa como Guepsa, Puente Nacional y Vélez (Santander) y Moniquirá (Boyacá).

La gestión administrativa debe ser muy importante para garantizar el cumplimiento del programa de ventas, así como culturizar a la población para que se incline por productos con valor agregado tanto del producto como de manera intangible “café amigable con el medio ambiente”.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos 4ª edición. Mc. Graw Hill, México D.F., 2001.
- 📖 ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE BARBOSA 2000 –2009 Centro de Estudios Regionales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, marzo /2000.
- 📖 MÉNDEZ A, Carlos E. Guía para Elaborar Diseños de Investigación Segunda Edición. Bogotá, 1995.
- 📖 PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Bucaramanga, 1994.
- 📖 ----- Ventas y Publicidad. Bucaramanga: INSED UIS. 1992.
- 📖 ----- Administración Financiera I. Bucaramanga: IREDI UIS. 1986.
- 📖 VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, FEDI/UIS Bucaramanga, 1987.

A ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HOGARES DE ESTRATO III Y IV DE BARBOSA

Los estudiantes de X Semestre de Producción agroindustrial del instituto de Proyección Regional y Estudios a Distancia sede Barbosa, desean determinar el comportamiento del mercado de café en el Municipio de Barbosa, por lo tanto agradecen a usted responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible. Gracias

1. En su familia toman café? Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva continúe la encuesta

2. Qué marca de café prefiere

a. Sello Rojo _____

b. Águila Roja _____

c. Guanentá _____

d. Lukafé _____

e. La Bastilla _____

f. El dorado _____

g. Veleño _____

h. Dolca _____

i. Café Real _____

j. Otros _____ ¿Cuáles? _____

3. Que aspecto considera importante al comprar un determinado tipo o marca de café

a. La marca _____

b. El precio _____

c. El sabor y aroma _____

d. El empaque _____

e. Que sea Tradicional _____

f. Que sea Especial (orgánico, regional, amigo del ambiente) _____

g. otro ¿Cuál? _____

4. Indique la cantidad de café molido que compra y consume semanalmente su familia, según las siguientes presentaciones:

Sobre 50 g.	Bolsa 125 g.	Bolsa 250 g	Bolsa 500 g.	Otra. ¿Cuál?

5. Cuántas tazas de café semanales considera que consume usted y su familia en la calle (cafeterías y carro de tintos)

0 tazas	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	De 21 a 25

6. Si se comercializara en Barbosa un tipo de **café certificado**, en relación a que sea: amigable con el medio ambiente y que vele por la calidad de vida del trabajador cafetero; que decisión tomaría?

- a. Cambiarse al nuevo café certificado _____
- b. Seguir comprando marcas conocidas del mercado _____

Si su respuesta es “b” no diligencie la pregunta 7.

7. Qué precio estaría dispuesto a pagar por una bolsa de café certificado de 250 gramos

\$3.600 \$3.800 \$4.000 \$4.200 \$4.400 \$4.600 \$4.800 \$5.000

Nota: Precio del mercado bolsa de 250 g. :

Cafés regionales \$3.650 y Cafés nacionales \$4.200

8. Donde prefiere comprar el café que se consume en su familia?

Supermercados _____ Tiendas _____ A domicilio _____ Punto Exclusivo _____

Gracias por su colaboración

ANEXO B

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE BARBOSA

Los estudiantes de X Semestre de la UIS, desean determinar el comportamiento del mercado de café en el Municipio de Barbosa, por lo tanto agradecen a usted responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible. Gracias

1. De las siguientes marcas de café molido, cuáles vende?

Sello Rojo _____ Águila Roja _____ Guanentá _____ Lukafé _____
La Bastilla _____ El Dorado _____ Veleño _____ Real _____
Colosal _____ Especiales _____ Otros _____ Cuáles? _____

2. ¿Qué deficiencias o problemas encuentra en las marcas de café que vende?

Poca demanda _____ Poco surtido _____ Precio alto _____
No dan promociones _____ Mala atención _____ Otros _____
No existen deficiencias _____

3. Indique las ventas semanales de café molido en su establecimiento: _____ Kg.

4. ¿Qué margen de ganancia maneja para la venta del producto?

Hasta 10% _____ Del 10 al 15% _____ Del 15 al 20% _____ Otro _____

5. Indique qué ventajas le ofrecen las empresas que lo surten?

Promociones _____ Descuentos _____ Crédito _____ Ninguna _____

6. Indique el sistema de pago a proveedores del café:

De contado _____ A crédito _____ Cuanto Plazo _____

7. ¿Qué medios de promoción utilizan en su establecimiento los proveedores de café para incentivar la venta del café?

Promoción en vivo _____ Degustaciones _____ Afiches _____ Volantes _____

Radio ____ Televisión ____ Otros ____ Cuales? _____

8. Si se produjera en la región un tipo de café **certificado** en relación a que sea: amigable con el medio ambiente y que vele por la calidad de vida del trabajador cafetero, usted lo comercializaría en su establecimiento?

Sí _____ No _____ Porqué? _____

Gracias por su colaboración

ANEXO C

CARTA DE INTENCIÓN TOSTADORA DON MARCOS DE OIBA SANTANDER

ACUERDO DE MAQUILA ENTRE LA COMERCIALIZADORA JOHMADA DE OIBA SANTANDER Y LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ESPECIAL LA ESPERANZA DE GUAPOTA SANTANDER

La comercializadora Johmada, en cabeza de su gerente Marcos Peñaloza Niño, empresa encargada de procesar y comercializar café orgánico y café convencional a través del biocomercio, siendo para ésta el Café DON MARCOS®, se compromete con la empresa productora de café especial La Esperanza de Guapotá Santander a realizar el proceso de maquila referente al trillado, tostado, molido y empaque del café certificado con sello Rainforest, de acuerdo a volúmenes de hasta 300 kilogramos en pergamino semanales a razón de \$650 el Kg.

Café Don Marcos®

Marcos Peñaloza Niño *Marcos Peñaloza Niño*

CAFÉ LA ESPERANZA

Albey Jiménez

Albey Jiménez

CC. 91.109.542 expedida en Socorro Santander

José Ignacio Mateus

José Ignacio Mateus

CC. 4.236.532 expedida en San José de Pare Boyacá



ANEXO D

CARTA DE INTENCIÓN DEL SEÑOR ALBEY JIMÉNEZ, PROVEEDOR DEL CAFÉ PERGAMINO EXCELSO TIPO EXPORTACIÓN CON SELLO RAINFOREST

ACUERDO DE COMERCIALIZACIÓN ENTRE ALBEY JIMÉNEZ PRODUCTOR DE CAFÉ ESPECIAL CON SELLO RAINFOREST Y LA EMPRESA DE CAFÉ ESPECIAL LA ESPERANZA DE GUAPOTA SANTANDER

Yo, Albey Jiménez productor de café especial certificado con sello Rainforest en la finca la Esperanza del municipio de Guapotá Santander me comprometo con la empresa productora y comercializadora de café especial La Esperanza a proveerlos de café pergamino excelso tipo exportación CERTIFICADO hasta 170 cargas de café de 125 kilogramos al año por un valor de \$4.800 el kilogramo puesto en las instalaciones de la comercializadora Johmada de Oiba Santander.

PROVEEDOR:

Albey Jiménez


CC. 91.109.542 Socorro Santander

CAFÉ LA ESPERANZA

Albey Jiménez


CC. 91.109.542 expedida en Socorro Santander

José Ignacio Mateus


CC. 4.236.532 expedida en San José de Pare Boyacá