

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO MOLIDO CON CERTIFICACIÓN
RAINFOREST EN BUCARAMANGA, SANTANDER**

ANDREA ARDILA MENESES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO MOLIDO CON CERTIFICACIÓN
RAINFOREST EN BUCARAMANGA, SANTANDER**

ANDREA ARDILA MENESES

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director del Proyecto:

**CRISTIAN EDGAR VILLABONA TARAZONA
ECONOMISTA - ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2016**

AGRADECIMIENTOS

Con el corazón a mil por minuto en este momento tan especial, reconozco dos pilares muy importantes en mi vida, por su apoyo, amor incondicional, entrega y enseñanzas dedico este logro a ustedes mis padres.

De lo más profundo de mí ser GRACIAS,

Porque han hecho de mí una mujer de principios y una profesional, que se refleja en la consecución de esta meta en mi vida,

Ser ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander.

DEDICATORIA

A DIOS, porque sin Él nada en mi vida funcionaría. Por darme todas las bendiciones que día a día se manifiestan a través de instantes de felicidad como el que hoy vivo al finalizar esta etapa de conocimientos y darme el permiso de ahora aplicarlo en mi vida laboral.

A Saúl y Claudia; mis padres, por darme siempre la palabra justa y compartir sus enseñanzas de vida, haciendo de mí una persona disciplinada, entregada, valiente, perseverante y a no renunciar nunca por más dificultades que se presenten en el camino. Por ende, los resultados se reflejan hoy, después de un proceso de aprendizaje para lograr subir un peldaño más, cumpliendo mis sueños e invitándome a soñar mucho más, de la escalera de mi éxito profesional.

A Alicia, Pedro y Alba Mary; mis abuelos, porque son los Ángeles que puso Dios en mi vida para trasmitirme sabiduría en la toma de decisiones y poner en mi corazón el deseo de servir con amor y humildad a quien lo necesite. Desde que tengo memoria han sido mi modelo a seguir y mi bastón, enseñándome siempre a creer en mí.

A Andrés Felipe; mi hermano, porque eres mi vida, mi fortaleza, mi polo a tierra, mi cómplice, mi compañero de aventuras, mi mayor razón para cada día ser mejor persona y ejemplo a seguir.

A toda mi familia ya que sin duda alguna, en algún momento de mi vida me han dado una palabra de aliento, de esperanza y Fe, lo cual me ayudó a determinarme a conseguir cada uno de mis logros y éxitos.

A Johana T., Johana A, Adriana P., Jefferson C, Miller M., Julián A, Julio F., Andrés G., Juan Fernando, Catalina F., Adid B. y a todos mis amigos que son la familia que Dios me permitió escoger para crecer junto a ustedes en todos los ámbitos de mi vida, a ustedes mil gracias por estar siempre pendientes de este proceso que hoy culmina.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	23
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	23
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	23
1.3. OBJETIVOS	25
1.3.1. Objetivo general	25
1.3.2. Objetivos específicos	26
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1. ORIGEN DEL CAFÉ ORGÁNICO.....	28
2.2. CAFÉ ORGÁNICO.....	28
2.2.1. Tipos de café orgánico	28
2.2.2. Cafés de origen.....	29
2.2.3. Tipos de cafés con código de conducta.....	30
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO.....	33
3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR CAFETERO.....	33
3.1.1. Mercado internacional del café.....	33
3.1.2. Mercado nacional del café.....	35
3.1.3. Tendencias de consumo en Colombia.....	37
3.2 ANÁLISIS PESTE.....	39
3.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	39
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	42
4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA	42
4.1.1. Objetivo General	42

4.1.2.	Objetivos Específicos	42
4.1.3.	Mercado objetivo	43
4.1.4.	Características de la población.....	43
4.1.5.	Instrumento de medición	45
4.1.6.	Trabajo de campo	45
4.1.7.	Ficha Técnica.....	46
4.1.8	Tabulación, procesamiento de la información y resultados de la investigación.....	47
4.1.9	Conclusiones	47
4.1.10	Recomendaciones.....	50
4.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE.....	50
4.2.1	Identificación del problema.....	50
4.2.2	Definición del problema.....	51
4.2.3	Objetivo general de la investigación	51
4.2.4	Objetivos específicos de la investigación	51
4.2.5	Proceso muestral	52
4.2.6	Instrumento de medición	56
4.2.7	Trabajo de campo	56
4.2.8	Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente.....	57
4.2.9	Tabulación, procesamiento de la información y resultados de la investigación de mercados concluyente.....	58
4.2.10	Conclusiones investigación de mercados concluyente	58
4.2.11.	Recomendaciones.....	61
4.3	DESTINOS POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE CAFÉ.....	62
4.3.1	Consumo.....	62
4.3.2	Países emergentes para exportación	63
4.3.3	Apertura de nuevos mercados	65
4.3.4	Conclusiones	66
4.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	67
4.5	PLAN DE MARKETING	69
4.5.1	Objetivos de Marketing.....	69

4.5.2	Análisis interno y externo	70
4.5.3	Estrategias de producto	70
4.5.4	Estrategia de precio	79
4.5.5	Estrategias de distribución	83
4.5.6	Estrategias de comunicación.....	89
4.5.7	Estrategias de servicio	95
4.5.8	Plan de marketing consolidado	97
4.6	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS	97
5.	ESTIMACION DE LA DEMANDA	102
5.1.	INDICADORES UTILIZADOS EN LA ESTIMACIÓN DE DEMANDA	104
5.2.	DESARROLLO METODOLOGÍA PARA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	107
6.	ESTUDIO TÉCNICO	108
6.1.	PROCESO PRODUCTIVO PARA OBTENER CAFÉ PERGAMINO	108
6.1.1.	Cosecha.....	109
6.1.2.	Beneficio	109
6.1.3.	Despulpado	110
6.1.4.	Clasificación	110
6.1.5.	Desmucilaginado.....	112
6.1.6.	Lavado	113
6.1.7.	Secado.....	113
6.2.	PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ	114
6.2.1.	Almacenamiento y transporte.....	115
6.2.2.	Pruebas de laboratorio	117
6.2.3.	Trillado	117
6.2.4.	Tostión	118
6.2.5.	Molienda	118
6.2.6.	Empaque.....	119
6.2.7.	Logística.....	123
6.3.	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.....	123
6.3.1.	Localización del punto de venta	123

6.3.2.	Maquinaria y equipos – Almacenamiento y trilla	124
6.3.3.	Maquinaria y equipos – Transformación	124
6.4.	PROVEEDORES	125
6.5.	ANÁLISIS DE CAPACIDAD	125
6.6.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO	126
7.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	128
7.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	128
7.1.1.	Misión.....	128
7.1.2.	Visión	128
7.1.3.	Valores Organizativos	128
7.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	129
7.3.	ANÁLISIS LEGAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ	131
7.4.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	132
8.	ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	134
8.1.	IMPACTO SOCIAL	134
8.2.	IMPACTO AMBIENTAL.....	134
8.3.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	138
9.	ESTUDIO FINANCIERO	139
9.1.	CONSIDERACIONES EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA	139
9.1.1.	Análisis de Inversión	139
9.1.2.	Depreciación de activos	141
9.1.3.	Estructura de capital.....	142
9.1.4.	Cálculo del WACC.....	142
9.1.5.	Costos y gastos operacionales.....	143
9.1.6.	Ingresos	144
9.1.7.	Flujo de caja.....	144
9.1.8.	Estado de resultados.....	145
9.1.9.	Balance general	145

9.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	146
9.3.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO	147
10.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	148
10.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	148
10.1.1.	Perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM.....	148
10.1.2.	Perfil de capacidad interna - PCI	150
10.2.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	156
11.	CONCLUSIONES	157
12.	RECOMENDACIONES	166
	BIBLIOGRAFÍA	168
	ANEXOS	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Balance Cafetero Mundial	33
Tabla 2. Exportaciones Mundiales de café.....	34
Tabla 3. Volumen de exportaciones colombianas de café según destino – Anual.....	37
Tabla 4. Características de la población objetivo	44
Tabla 5. Trabajo de campo investigación exploratoria	45
Tabla 6. Plan de trabajo de campo investigación exploratoria	46
Tabla 7. Ficha técnica de la investigación de mercados exploratoria	46
Tabla 8. Segmento del mercado	53
Tabla 9. Estratificación.....	56
Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente.....	57
Tabla 11. Competidores.....	67
Tabla 12. Precio para bolsa de café de 500 g.....	76
Tabla 13. Precio para bolsa de café de 250 g.....	76
Tabla 14. Despliegue de las estrategias de Producto	78
Tabla 15. Resultados del análisis sensorial y físico	80
Tabla 16. Precio vs Puntuación	80
Tabla 17. Productos ofrecidos Café Hacienda Casablanca	81
Tabla 18. Despliegue de las estrategia de Precio	82
Tabla 19. Presupuesto para participar en la feria.....	85
Tabla 20. Despliegue de las estrategias de distribución.....	87
Tabla 21. Despliegue de las estrategias de comunicación	93
Tabla 22. Despliegue de las estrategias de servicio	96
Tabla 23. Resumen de costos del plan de marketing durante el tiempo de proyección ...	97
Tabla 24. Ponderación de Factores para el emplazamiento	123
Tabla 25. Descripción de presupuesto de maquinaria y equipos – Almacenamiento y trilla	124
Tabla 26. Descripción de presupuesto de maquinaria y equipos - Transformación.....	125
Tabla 27. Proveedores.....	125

Tabla 28. Descripción perfiles de los cargos de la empresa	130
Tabla 29. Recurso humano requerido para los procesos asociados a la comercialización	131
Tabla 30. Marco Legal Aplicable	131
Tabla 31. Residuos de los procesos de producción de café	136
Tabla 32. Matriz de Leopold	137
Tabla 33. Inversión en Activos Fijos.....	139
Tabla 34. Activos diferidos.....	140
Tabla 35. Capital de Trabajo.....	140
Tabla 36. Total de Inversiones.....	141
Tabla 37. Depreciación de Activos.....	141
Tabla 38. Apalancamiento financiero	142
Tabla 39. Cálculo WACC	143
Tabla 40. Costos y Gastos Operacionales	143
Tabla 41. Análisis de Ingresos – Supuesto de venta total para cada tipo de producto ...	144
Tabla 42. Flujo de Caja.....	144
Tabla 43. Estado de resultados	145
Tabla 44. Balance general	145
Tabla 45. Indicadores de Evaluación del Proyecto.....	146
Tabla 46. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio - POAM.....	148
Tabla 47. Perfil de capacidad interna - PCI.....	150
Tabla 48. Factores internos y externos sobre los que se basó la planeación estratégica	153
Tabla 49. Planeación estratégica.....	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Precio de la bolsa del café	35
Figura 2. Volumen de exportaciones – Miles de sacos de 60 kg de café	36
Figura 3. Logo del empaque	73
Figura 4. Diseño frontal del nuevo empaque.....	74
Figura 5. Certificaciones presentes en el empaque	74
Figura 6. Diseño del reverso del nuevo empaque	75
Figura 7. Texto en el reverso del nuevo empaque	75
Figura 8. Flyer de la feria ExpoEspeciales 2016	86
Figura 9. Cultivo Hacienda Casa Blanca.....	109
Figura 10. Proceso de despulpado	111
Figura 11. Clasificación del café	111
Figura 12. Remoción del mucílago	112
Figura 13. Lavado.....	113
Figura 14. Secado	114
Figura 15. Flujo proyectado de procesos	115
Figura 16. Estructura organizativa	129

LISTA DE ANEXOS EN CD

ANEXO A. ANÁLISIS PESTE

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA INVESTIGACION EXPLORATORIA

ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA INVESTIGACION CONCLUYENTE

ANEXO D. RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA

ANEXO E. RESULTADOS DE LA ENCUESTA CONCLUYENTE

ANEXO F. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING

ANEXO G. MANUAL DE FUNCIONES

ANEXO H. MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO

ANEXO I. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

RESUMEN

TÍTULO: CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST UBICADA EN BUCARAMANGA, SANTANDER.*

AUTOR: ARDILA MENESES, Andrea**.

PALABRAS CLAVES: Café orgánico, Sello Rainforest, producción, café molido y tostado.

CONTENIDO:

El presente proyecto de grado tiene como propósito determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de café tostado y molido con certificación Rainforest en el municipio de Bucaramanga, Santander, aprovechando la excelente disponibilidad de materia prima en la HACIENDA CASA BLANCA, lugar donde se desarrollará el presente proyecto, fortaleciendo de esta manera la economía y el desarrollo en el sector caficultor de la región.

Con el fin de llevar a cabo el proyecto, se realizó un estudio del entorno en el cual está enmarcado, análisis del sector cafetero y análisis PESTE. Se desarrolló una investigación de mercados comprendida en dos fases; una exploratoria y otra concluyente, las cuales arrojaron las bases para la definición del plan de mercadeo de la empresa y la estimación de la demanda en el periodo de evaluación del proyecto. Seguidamente se realizó un estudio técnico, describiendo el proceso productivo, así como las necesidades de recursos del proyecto. A continuación se efectuó el estudio administrativo y legal, con la finalidad de definir la filosofía empresarial, estructura organizativa y una revisión de los requisitos legales aplicables a la empresa. Más adelante se llevó a cabo un análisis del impacto social y ambiental asociado al proyecto. Una vez definida para las variables relacionadas con la puesta en marcha del proyecto, se efectuó el estudio financiero con el fin de aterrizar las iniciativas y estrategias planteadas en los estudios anteriores y de esta manera se evaluará la factibilidad del proyecto. Finalmente se realizó un diagnóstico estratégico, que permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno del proyecto, así como las capacidades internas del mismo.

El desarrollo de este proyecto, brinda a HACIENDA CASA BLANCA, la oportunidad de analizar nuevas opciones para asegurar su permanencia en el mercado, mediante el mejoramiento de sus procesos actuales y la implementación de nuevas estrategias, enfocadas en la apertura de los nuevos mercados y nichos para la empresa.

* Proyecto de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de ingeniería industrial. Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona. Economista y Administrador de empresas.

ABSTRACT

TITLE: CREATION OF A GROUND ORGANIC COFFEE DISTRIBUTION COMPANY WITH RAINFOREST CERTIFICATION LOCATED IN BUCARAMANGA, SANTANDER.*

AUTHOR: ARDILA MENESES, Andrea**

KEY WORDS: Organic Coffee, Rainforest Certification, Production, Roast and Ground Coffee.

SUMMARY

This project aims to determine the viability of creating a producer and marketer of roasted and ground coffee with Rainforest certification in Bucaramanga, Santander, taking advantage of the excellent availability of raw material in the HACIENDA CASA BLANCA, place where this project will be developed, strengthening by this way the economy and the development of the region coffee sector.

In order to carry out the project, a study of the environment in which is framed was performed; Coffee sector analysis and PEST analysis. A marketing research was developed including two phases; one exploratory and another conclusive, which threw the basis for defining the marketing plan of the company and the estimation of the demand in the period of evaluation of the project. After this, a technical study was performed, describing the production process and resource requirements of the project. Then it comes the administrative and legal study, in order to define the business philosophy, organizational structure and a review of the legal requirements applicable to the company. Later was conducted an analysis of the social and environmental impact of the project. Once defined for variables related to the implementation of the project, a financial study was done in order to materialize the initiatives and strategies put in previous studies and thus the viability of the project will be evaluated. Finally, was made a strategic assessment, which identified the opportunities and threats of the project environment and internal capabilities.

The development of this project, provides to HACIENDA CASA BLANCA the opportunity to explore new options to ensure their permanence in the market, by improving their existing processes and implementing new strategies, focused on opening new markets and niches for the company.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physics and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering Program. Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona. Economist and Business Manager.

INTRODUCCIÓN

HACIENDA CASA BLANCA, en su proceso de desarrollo y crecimiento, ha reconocido la importancia de mejorar sus competencias para la comercialización y distribución del café producido en sus instalaciones, buscando mejorar sus ingresos y penetración del mercado, como alternativa diferenciadora en cuanto a los clientes que actualmente atiende.

En primera instancia, se presenta en el capítulo 2, un análisis del entorno del proyecto. En este se hizo una descripción de la composición tanto del mercado nacional como del mercado internacional del café, analizando variables tales como el precio, las exportaciones mundiales de café y el volumen de exportaciones del café producido en el país. Seguido a esto, se desarrolló un análisis PESTE, conjugando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos relacionados directamente con el área de interés del proyecto.

En el capítulo 3 se presentan los resultados obtenidos luego de la realización de los dos tipos de investigación de mercados empleadas para el proyecto; exploratoria y concluyente. Los resultados arrojados por estas, permitieron definir el plan de mercadeo para la empresa, analizando los componentes de producto, precio, distribución, comunicación y servicio. De igual manera, se obtuvieron los indicadores básicos para la estimación de la demanda.

Posteriormente en el capítulo 4, se hace un análisis de los requisitos técnicos necesarios para asegurar la materialización del proyecto; descripción del proceso productivo, recursos y maquinaria requeridos, así como un análisis de capacidad de producción.

Mediante la utilización de indicadores de comportamiento en el consumo de café en Colombia, en el capítulo 5 se realiza una estimación de la demanda para el horizonte de planeación del proyecto.

El capítulo 6 aborda los aspectos administrativos y legales, desde la filosofía y estructura organizativa, hasta su constitución legal y análisis de requisitos normativos aplicables a la empresa.

En el capítulo 7 se describe concretamente los impactos sociales y ambientales que se espera serán causados por la puesta en marcha del proyecto.

El capítulo 8 contiene las consideraciones necesarias para la evaluación financiera del proyecto, en lo relacionado con las inversiones a realizar y el capital de trabajo necesario para la operación, los costos y gastos operacionales, ingresos proyectados, y el apalancamiento financiero requerido.

Finalmente, en el capítulo 9 se lleva a cabo un diagnóstico estratégico, enfocado en la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno del proyecto, así como las capacidades internas del mismo.

El presente proyecto apunta a la definición de todos los aspectos necesarios para permitirle a HACIENDA CASA BLANCA, generar estrategias de crecimiento y desarrollo que contribuyan a su permanencia y crecimiento en el mercado.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

#	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
1	Realizar un análisis de la situación actual del sector cafetero teniendo en cuenta las diferentes variedades del café y su potencialidad de expansión en los diferentes mercados de acuerdo a su tamaño a nivel mundial, nacional y regional.	3.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR CAFETERO ANÁLISIS PESTE
2	Identificar el perfil del cliente potencial teniendo en cuenta características demográficas, geográficas, psicológicas y conductuales.	4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA 4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE
3	Identificar la demanda potencial de café orgánico, mediante el diseño y desarrollo de investigaciones de mercados, exploratoria y concluyente, por medio de fuentes secundarias y la aplicación de encuestas determinando la aceptación y la identificación de índices que permitirán la estimación de la misma.	4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA 4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE 5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA
4	Realizar el plan de marketing para la comercialización de café orgánico tostado y molido en Bucaramanga/Santander, diseñando estrategias para lograr la generación de hábitos a través de la categorización y posicionamiento del producto	4.5. PLAN DE MARKETING
5	Plantear mediante investigación exploratoria, posibles destinos para la comercialización internacional de café de origen, dado el excelente Posicionamiento actual de los café de origen colombiano.	4.3. DESTINOS POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE CAFÉ
6	Elaborar un análisis técnico con el fin de determinar la forma en que operará la empresa.	6. ESTUDIO TÉCNICO
7	Diseñar la estructura administrativa y operativa que garantice el desarrollo óptimo de la comercialización de café orgánico en Bucaramanga.	7.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
8	Realizar un análisis legal que estudie la reglamentación que aplica a la comercialización del café orgánico colombiano y que contenga la determinación de la figura jurídica a constituir.	7.3. ANÁLISIS LEGAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ
9	Analizar el impacto social y ambiental que generaría la comercialización de café orgánico en el momento en que fuese implementado el presente estudio.	8. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL
10	Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización de café orgánico por escenarios, teniendo en cuenta el desarrollo de	9. ESTUDIO FINANCIERO

#	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
	indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo para demostrar la continuidad, sostenibilidad y permanencia del negocio.	
11	Realizar un estudio financiero para determinar la compra de maquinaria de los procesos de trillado y molienda como alternativa de la no producción por maquila.	9. ESTUDIO FINANCIERO
12	Realizar un planteamiento estratégico utilizando como herramientas el POAM Y el PCI.	10.1.2. Perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM 10.1.1. Perfil de capacidad interna - PCI

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO MOLIDO CON CERTIFICACIÓN RAINFOREST EN BUCARAMANGA, SANTANDER

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

En el momento en que la administradora y dueña del café producido en la HACIENDA CASA BLANCA; ubicada en el kilómetro 9.4, vía Bucaramanga - Cúcuta, realiza un análisis del precio del café vendido en los últimos años por carga, determina una disminución del mismo en un 46% en un periodo de 3 años registrando al finalizar el 2013, \$30.669.000 en pérdidas¹; esta situación lleva a analizar diversas alternativas para el mejoramiento de su eficiencia y oportunidades de apertura de nuevos mercados para el incremento de sus ingresos permitiéndole a la empresa de esta manera mantenerse en operación e incursionar en nichos de mercado que no se habían explorado anteriormente .

Adicionalmente se determinó que vender una carga de café a la cooperativa, que en la cadena de valor tradicional del café es quien le compra la producción en pergamino a los caficultores, ya no es rentable debido a que el precio de venta del café fluctúa dependiendo de la cotización de cierre del día en la Bolsa de Nueva York, el precio del dólar del día y el diferencial o prima de referencia para el café colombiano, en donde el valor del dólar en la bolsa de valores en los últimos años ha venido decayendo, dando como resultado que Cofecapenor que es la cooperativa encargada de la compra de café en el Nororiente Colombiano, no pueda comprar a un mejor precio para los caficultores.

¹ Información suministrada por la Gerente de la empresa, basada en libros contables.

Al ser café HACIENDA CASA BLANCA catalogado como un café especial, por sus prácticas de cultivo orgánicas y obtener el certificado RAINFOREST ALLIANCE que acredita su forma de cultivar y producir amigable con el medio ambiente y asegura el cumplimiento de todo lo referente a seguridad y salud en el trabajo de los empleados que hacen posible todo el proceso, tiene un reconocimiento monetario adicional respecto al café cultivado con químicos y pesticidas, debido a que la cosecha es más demorada, tiene menor producción y es más costoso el cuidado del cultivo; pero aún con este incentivo, se siguen teniendo pérdidas significativas.

Por esta razón, nace la necesidad de generar un plan de negocios que permita analizar la diversificación del portafolio de productos de la empresa en procura de aumentar la rentabilidad y asegurar los precios, visualizando finalmente la incursión en el comercio exterior.

El proceso de producción del café en HACIENDA CASA BLANCA es el inicio de la cadena de valor del café orgánico, con el cual se pretende desarrollar el plan de negocios para la comercialización del mismo, incentivando el consumo de café saludable. Se cuenta con 10 hectáreas cultivadas cuya producción anual es de 15.000 Kg de café en pergamino, pasando de esta manera al proceso de transformación del café en pepa a café molido, por medio de la tostión y el trillado, entregándolo para empaquetar y distribuir.

Con el fin de innovar en la cadena de valor del café, se propone idear estrategias que relacionen la distribución, el consumo y disposición final del producto con el fin de seguir siendo amigables con el medio ambiente y obtener un margen de utilidad mayor respecto a la venta del café a la Federación Nacional de Cafeteros, que son los encargados de desarrollar la cadena de suministro y proceso de exportación del café.

El canal de la Federación, a través de la Cooperativa, tiene la obligación de comprarle al productor su café al mejor precio posible, en el sitio más cercano a su finca y siendo pagado en efectivo. Este servicio, reconocido como uno de los principales servicios que el gremio cafetero le brinda al caficultor colombiano, se apalanca en una estructura de 34 cooperativas y 547 puntos de compra a nivel nacional, que les proporcionan de forma inmediata, una puerta de entrada al mercado internacional².

Los productores tienen la opción de vender su café a través de otros canales, que se soportan en una estructura de comercializadores y exportadores presentes en la zona cafetera nacional. De esta forma el productor opera en un escenario competitivo, permitiéndole obtener una remuneración justa y eficiente por su producto. En el 2011, las Cooperativas de caficultores compraron el equivalente al 33% de la producción registrada del año, mientras que otros canales y comerciantes el restante 67%. Así, la relación comercial en Colombia se basa en un principio de oportunidad, transparencia y de intercambio justo.

La presencia de la Federación, apalancada en la garantía de compra es permanente y está siempre al alcance del productor. Esto implica que todo el café comercializado por otros canales, necesariamente debe competir con la Federación y reconocer al productor un precio por encima del ofrecido por esta.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de café colombiano excelso molido 100% orgánico, que cuenta con el certificado de calidad RAINFOREST ALLIANCE y es cultivado en la

² Ibíd.

HACIENDA CASA BLANCA, ubicada en el kilómetro 9.4 vía Bucaramanga - Cúcuta, en la ciudad de Bucaramanga – Santander

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual del sector cafetero teniendo en cuenta las diferentes variedades del café y su potencialidad de expansión en los diferentes mercados de acuerdo a su tamaño a nivel mundial, nacional y regional.
- Identificar el perfil del cliente potencial teniendo en cuenta características demográficas, geográficas, psicológicas y conductuales.
- Identificar la demanda potencial de café orgánico, mediante el diseño y desarrollo de investigaciones de mercados, exploratoria y concluyente, por medio de fuentes secundarias y la aplicación de encuestas determinando la aceptación y la identificación de índices que permitirán la estimación de la misma.
- Realizar el plan de marketing para la comercialización de café orgánico tostado y molido en Bucaramanga - Santander, diseñando estrategias para lograr la generación de hábitos a través de la categorización y posicionamiento del producto.
- Plantear mediante investigación exploratoria, posibles destinos para la comercialización internacional de café de origen, dado el excelente posicionamiento actual de los café de origen Colombiano.
- Elaborar un análisis técnico con el fin de determinar la forma en que operará la empresa.

- Diseñar la estructura administrativa y operativa que garantice el desarrollo óptimo de la comercialización de café orgánico en Bucaramanga.
- Realizar un análisis legal que estudie la reglamentación que aplica a la comercialización del café orgánico colombiano y que contenga la determinación de la figura jurídica a constituir.
- Analizar el impacto social y ambiental que generaría la comercialización de café orgánico, en el momento en que fuese implementado el presente estudio.
- Elaborar un análisis financiero para evaluar la viabilidad de la comercialización de café orgánico por escenarios, teniendo en cuenta el desarrollo de indicadores financieros, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo para demostrar la continuidad, sostenibilidad y permanencia del negocio.
- Realizar un estudio financiero para determinar la compra de maquinaria de los procesos de trillado y molienda como alternativa de la no producción por maquila.
- Realizar un planteamiento estratégico utilizando como herramientas del POAM Y el PCI.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ORIGEN DEL CAFÉ ORGÁNICO

La denominación de “Cafés Especiales” es relativamente nueva; nació a comienzos de la década de los 60’s, como una respuesta a los consumidores de café de los Estados Unidos, que buscaban una bebida de mayor calidad en un mercado donde el producto se encontraba homogeneizado. Este mercado cobra importancia a través de tiendas de café o coffee shops de alta calidad, cada vez más numerosas, que ofrecen bebidas con unas particularidades muy marcadas. Es allí, donde el consumidor tiene la oportunidad de probar los diferentes sabores y fragancias de los distintos cafés y conocer de su origen.³

2.2. CAFÉ ORGÁNICO

El término “café especial”, es atribuido a la noruega Erna Knutsen, experta tostadora de café, quien usó por primera vez este término en la conferencia internacional de café, celebrada en Montruil (Francia) en 1978 (Ponte 2003, 2004). Este concepto hace alusión a la geografía y a los microclimas, que permiten la producción de granos de café con sabor único y de características particulares que preservan su identidad. En 1982, se creó la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), y ésta definió el término ‘café especial’ como “un café de buena preparación, de un origen único y sabor distintivo”⁴

2.2.1. Tipos de café orgánico

Según la Asociación de cafés Especiales de América (SCAA), los cafés especiales se dividen en 5 grupos los cuales son: Café de origen, saborizados, de alta tosti3n, orgánicos y descafeinados.

³ VALENCIA, Fernando. Sistemas de producción de café en Colombia .Cafés especiales. p 234. [En Línea]. Disponible en: <<http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>>. Consultado en 10 de abril de 2015.

⁴ Ibíd., p 234.

2.2.2. Cafés de origen

Son cafés que provienen de un país, región o finca, con un sinnúmero de cualidades únicas, debido a que crecen en sitios especiales, y que son vendidos al consumidor final sin ser mezclados con cafés de otras calidades o con cafés de otros orígenes. Con estos cafés se ofrece al consumidor final, la posibilidad de paladear sabores naturales provenientes de regiones del mundo reconocidas por sus cualidades. Entre los cafés de origen más famosos se encuentran: Granos de Moca de Yemen, Java, Sumatra y Célebes de Indonesia; Blue Mountain de Jamaica; Cona de Hawaii; Antigua de Guatemala; Terrazú y Tres Ríos de Costa Rica; AA de Kenia y Supremos de Colombia.

2.2.2.1. Cafés orgánicos

Son cafés cultivados sin el empleo de Agroquímicos como fertilizantes, fungicidas e insecticidas. Para la venta de estos cafés el caficultor debe tener una certificación emitida por una entidad certificadora orgánica con reconocimiento mundial; por tal motivo, las plantaciones que se destinen para tal fin deben someterse a un proceso de desintoxicación o transición, el cual oscila entre 2 y 3 años antes de ser certificados y vendidos como cafés orgánicamente cultivados. Los cafés orgánicos constituyen una pequeña porción de los cafés especiales (0,5%), y responden a una tendencia mundial creciente de los productos libres de agroquímicos.

2.2.2.2. Cafés saborizados

Son cafés que durante o después de su proceso de tuestión, se les incorpora una resina con sabor a vainilla, chocolate, fresa, nuez y amaretto, entre otros. Son considerados el producto estrella de los cafés especiales con una participación en el mercado del 40%. Con estos cafés se induce a las nuevas generaciones al consumo del café.

2.2.2.3. Cafés de alta tostión

Se consideran aquellos cafés cuyo grado de tostión es superior al tradicional, y están destinados a la preparación de cafés expresos y capuchinos. No necesariamente utilizan cafés de un solo origen sino que pueden ser mezclas. Constituyen el 15% del mercado de los Cafés Especiales.

2.2.2.4. Cafés descafeinados

Son aquellos que se someten a un proceso para extraer la cafeína que contiene el grano verde. Se comercializan dentro del nicho de los Cafés Especiales y participan en el 10% del total de la categoría.⁵

2.2.3. Tipos de cafés con código de conducta

Además de los cafés especiales existe una clasificación para cafés con códigos de conducta.

2.2.3.1. Cafés que cumplen los criterios EUREP-GAP (Eurepgap, 2004)

EUREPGAP es un programa privado de certificación voluntaria relativamente nuevo, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP). El propósito de EUREP es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando “Buenas Prácticas Agrícolas” (Good Agriculture Practices - GAP) que deben adoptar los productores. En el caso del café, las BPA propuestas por EUREPGAP son un medio para incorporar el manejo integrado de plagas (MIP) y el manejo integrado del cultivos (MIC) dentro del marco de la producción agrícola comercial. Para el otorgamiento del certificado, todos los productores deben

⁵ Ibíd., p 235.

cumplir las leyes nacionales o internacionales, y ser capaces de demostrar su compromiso al:

- a) Mantener la confianza del consumidor en la calidad y seguridad de los alimentos.
- b) Minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, mientras se conserva la naturaleza y la vida salvaje.
- c) Reducir el uso de agroquímicos.
- d) Mejorar la utilización de los recursos naturales.
- e) Asegurar una actitud responsable hacia la salud y seguridad de los trabajadores.

2.2.3.2. Cafés que cumplen los criterios Utz certified (Utz Kapeh, 2006)

UTZ Certified "bueno por dentro" (que hasta principios de 2007 fue conocido como Utz Kapeh 'buen café' en el lenguaje Maya de Guatemala) es un programa de certificación mundial para la producción y el aprovisionamiento responsable del café. Fundada por iniciativas de productores e industriales, UTZ Certified es una organización independiente. Al establecer una "norma decente" para la producción de café y al dar ayuda a los agricultores a observarlas, UTZ reconoce y sostiene a los productores responsables.

El programa de certificación UTZ se desenvuelve en torno al Código de Conducta del UTZ que está basado en las normas internacionales de producción y contiene criterios para las prácticas del cultivo de café, social y ambientalmente apropiadas, además de una administración eficiente de la finca. Auditores independientes, son contratados por UTZ Certified para que verifiquen si los productores cumplen con los requerimientos del código.⁶

⁶ Página web. La guía del café. UTZ Certified. [En línea]. Disponible en: <http://www.laguia-delcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/UTZ-Certified/?menuID=3016>. Consultado en 11 de abril de 2015.

2.2.3.3. Café Rainforest Alliance y La Red de Agricultura Sostenible (RFA, 2004)

La Red de Agricultura Sostenible (RAS) es una coalición de organizaciones conservacionistas independientes, sin ánimo de lucro, que fomenta la sostenibilidad socio-ambiental de actividades agrícolas mediante el desarrollo de estándares y la certificación de fincas que cumplan con ellos. Rainforest Alliance es la secretaría de la Red y administra los sistemas de certificación. La RAS usa el sello Certificación Rainforest Alliance. La Rainforest Alliance (RA) propende por la protección de los ecosistemas y las personas, así como la vida silvestre que en ellos habita, al transformar las prácticas en el uso de la tierra, en la industria y en el comportamiento de los consumidores.

Las empresas, las cooperativas y los caficultores que participan en los programas RA deben cumplir con rigurosos estándares que conservan la biodiversidad y proveen medios de vida sostenibles, tales como:

- a) La planificación, la ejecución y el monitoreo del sistema de gestión socio-ambiental.
- b) La conservación de ecosistemas.
- c) La protección de la vida silvestre.
- d) La conservación de recursos hídricos.
- e) El trato justo y las buenas condiciones para los trabajadores.
- f) Las relaciones con la comunidad.
- g) El manejo integrado del cultivo.
- h) El manejo y conservación del suelo.
- i) El manejo integrado de desechos.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO

3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR CAFETERO

3.1.1. Mercado internacional del café

Durante el año cafetero 2012/13, el precio internacional presentó una caída del 28% con respecto al 2011/12, explicado principalmente por el aumento de 14% de la oferta cafetera de Brasil, del 27% de Indonesia y del 30% de Colombia. Asimismo, la posición neta corta de los fondos frente a la perspectiva de los fundamentales afectaron los precios. Como resultado, la producción mundial en 2012/13 se ubicó en 153 millones de sacos debido al ciclo bienal alto de Brasil y el nivel de consumo mundial registró un nivel sin precedentes equivalente a 143 millones de sacos.

En 2013, el consumo mundial alcanzó un nivel récord y se ubicó en 144 millones de sacos. Este crecimiento ha sido impulsado por la demanda de café de países emergentes como Rusia y Corea del Sur y de países productores como Brasil, Indonesia, Vietnam, Filipinas, México y Colombia (países que consumieron 43 millones de sacos con un incremento del 3% con respecto al 2012).

Tabla 1. Balance Cafetero Mundial

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Producción	129	140	144	153	150
Brasil	45	55	49	58	54
Vietnam	19	20	26	25	29
Otros	65	66	69	71	68
Consumo	135	137	140	143	146
Productores	38	40	41	42	44
Importadores	96	98	99	101	103
Balance	-6	3	4	10	4
Inventarios finales	29	29	26	34	36
Productores	12	11	8	16	19
Importadores	17	17	17.4	17	17
% Inv./ Consumo	21	21	18	24	25

Fuente: J.Ganes Consulting; LLC Y USDA

De igual manera, los países importadores registraron incrementos en este rubro de la siguiente manera: África y Medio Oriente (5%), Europa Central y Oriental (3%), Asia Pacífico (3%) y América del Norte (1%). Estados Unidos continuó siendo el primer consumidor a nivel mundial con 22,6 millones de sacos, seguido de Brasil con 20,1 millones.⁷

El comportamiento del precio y las exportaciones a nivel mundial se refleja en la Tabla 2 y la Figura 1, donde se observa que hubo un aumento del 2% en el total de las exportaciones. Por otra parte, el precio del café cayó en la Bolsa de Nueva York un 28% en relación a 2012 como consecuencia del aumento de la oferta mundial cafetera, destacando el incremento en la producción para el año cafetero 2012/13 del 14% por parte de Brasil, 27% de Indonesia y 30% de Colombia.

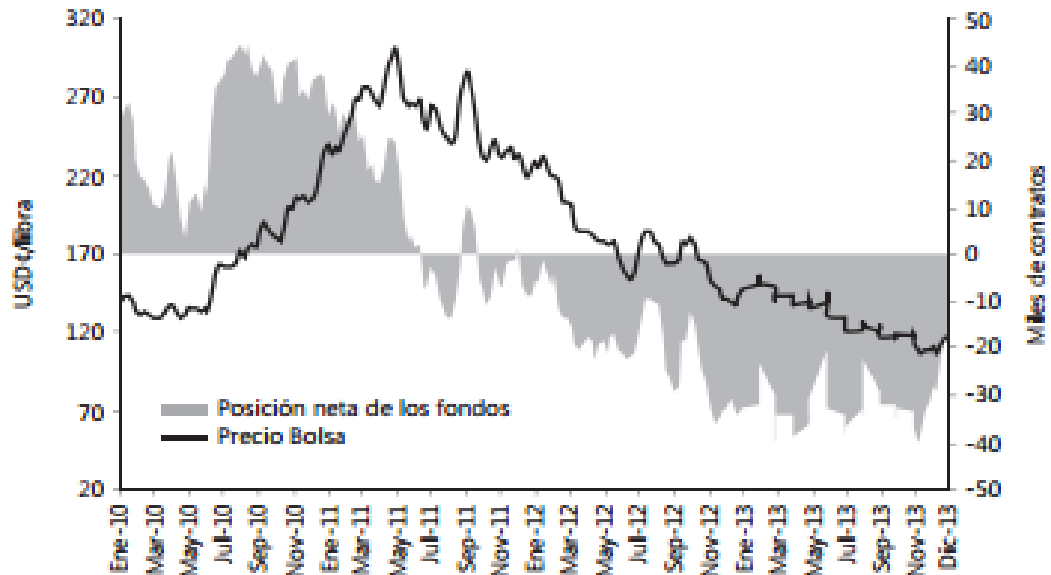
Tabla 2. Exportaciones Mundiales de café

Tipo de café	2011/12	2012/13	Participación 2012/13	Variación 2012/13-2011/12
Arábicas	66.9	68.5	62%	2%
Suaves colombianos	8.4	10.2	9%	21%
Colombia	7.3	8.8	8%	21%
Otros suaves	27.5	25.2	23%	-8%
6 países	16.7	15.8	14%	-5%
Brasil y otras arábicas	31.0	33.1	30%	7%
Brasil naturales y arábicas	24.1	26.4	24%	9%
Robustas	40.8	41.7	38%	2%
Vietnam	217	20.0	18%	-8%
Brasil robustas	1.4	1.2	1%	-13%
Total	107.7	110.2	100%	2%
Brasil total	25.5	27.6		

FUENTE: OIC-Organización Internacional del café

⁷ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Bogotá. FNC, 2013. 70 p.

Figura 1. Precio de la bolsa del café



FUENTE: OIC-Organización Internacional del café

3.1.2. Mercado nacional del café

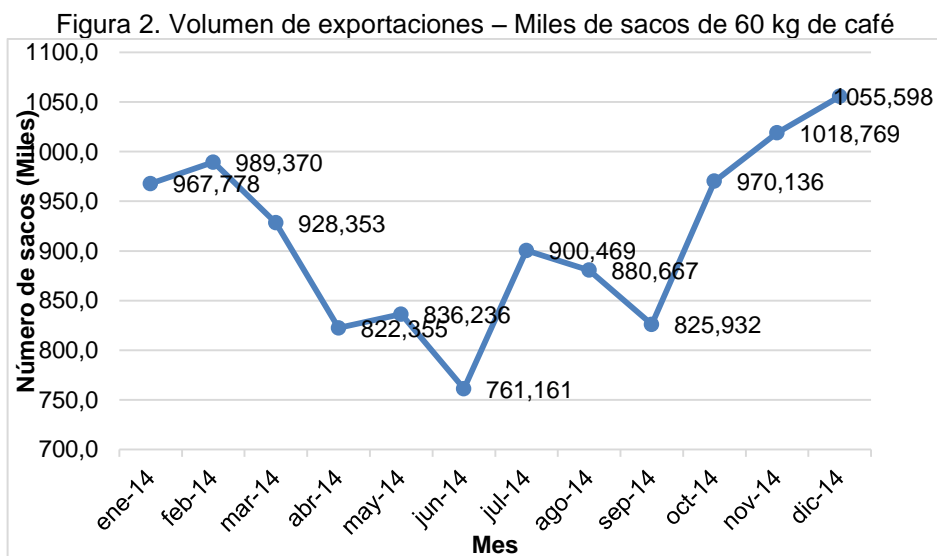
En 2013, la producción colombiana de café alcanzó los 10,9 millones de sacos, 41% más que lo registrado durante el 2012. Lo anterior es resultado del programa de renovación de cafetales, emprendido por los caficultores con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, y cuyo objetivo es elevar la productividad y mejorar la sanidad vegetal de los cafetales mediante la renovación por siembra de variedades resistentes. De esta manera, la productividad en 2013 llegó a 14,1 sacos de café verde por hectárea, representando un incremento del 27% respecto a 2012.

Para el primer trimestre de 2014 la producción de café en Colombia alcanzó 2.7 millones de sacos de 60 kg; 28% más que lo registrado en el año 2013 para el mismo periodo (2.1 millones de sacos), lo que equivale a 594 mil sacos más. El precio interno del café en Colombia llegó a \$763.00 COP por carga, al subir de

\$393.000 COP⁸ por carga para el primer trimestre del 2014, lo equivalente a un incremento del 94% en tan solo tres meses y para abril superó los \$850.000 COP. Este incremento se explica por dos razones; una disminución en la oferta mundial del café; situación presentada principalmente por problemas ambientales en los cultivos de café en Brasil (Mayor productor del grano a nivel mundial), así como por el aumento en la cotización del dólar.

En cuanto a las exportaciones, Colombia tuvo un incremento continuo durante el 2014, pasando de 700 mil bultos de café a cerca de 1100 mil bultos de café al finalizar el año, como lo muestra la Figura 2.

Colombia realiza exportaciones de café a países como Estados Unidos, Bélgica, Japón, Corea del Sur, Finlandia, Países Bajos y España; siendo el primero el de mayor exportación a través de los años con un valor de bultos exportados de 4595 para el 2014. En la Tabla 3, se indica la cantidad de bultos exportados a cada uno de los países desde el año 2000 hasta el año 2014.



Fuente: Federación de cafeteros

⁸ Precio interno del café está a menos de \$ 400.000. En Portafolio. 23 de octubre de 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/precio-interno-del-cafe-0>. Consultado en: 01 de mayo de 2015.

Tabla 3. Volumen de exportaciones colombianas de café según destino – Anual

PAÍSES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AMÉRICA															
Estados Unidos	2.956	3 061	3441	3 623	3,560	3.974	3.793	3.864	4 163	3,177	3 073	3.280	2,917	4 229	4,595
Canadá	432	531	533	513	593	645	590	555	576	484	570	531	519	605	734
Argentina	28	27	7	11	10	7	7	8	8	7	5	7	7	5	8
EUROPA															
Alemania	1.727	1,860	1,767	1 642	1.383	1.420	1.457	1,550	1.136	457	335	425	469	737	972
Bélgica	485	741	486	531	543	664	615	776	710	519	571	569	532	669	838
Italia	228	234	257	255	285	409	392	410	392	141	108	122	111	165	275
Reino Unido	232	238	308	296	282	368	440	483	471	323	292	432	296	341	315
Suecia	223	271	265	247	266	262	296	291	266	188	130	115	118	154	169
Países Bajos	238	260	214	268	208	166	218	220	131	62	52	29	46	73	95
España	228	191	256	249	217	228	277	338	282	196	209	250	238	228	266
Finlandia	110	184	180	134	187	166	229	220	224	95	117	132	192	164	225
Francia	306	320	242	193	159	136	159	186	158	186	158	109	116	172	135
Dinamarca	98	86	109	105	116	74	73	59	54	21	19	21	21	29	38
Polonia	85	56	32	58	20	28	65	80	80	12	10	13	14	15	17
Portugal	13	19	20	21	20	20	23	27	40	10	4	7	4	10	11
Austria	17	18	17	15	15	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Grecia	13	13	18	13	17	16	15	16	22	12	5	3	7	12	13
Noruega	70	103	126	136	161	130	139	153	116	101	115	89	92	131	138
Suiza	19	44	35	19	12	33	5	1	0	0	0	1	7	2	0
OTROS PAÍSES															
Japón	1 268	1 202	1,459	1.394	1.618	1,525	1.513	1.325	1.415	1 285	1.401	930	783	1 100	1.063
Corea del Sur	122	104	101	134	149	170	167	205	233	218	267	287	215	244	351
Australia	24	28	32	36	39	42	48	54	58	45	55	58	64	92	100
Otros	285	384	370	396	405	384	423	481	550	356	326	325	404	497	598
TOTAL	9,206	9,974	10,274	10,289	10,263	10,871	10,945	11,301	11,085	7,894	7,822	7,734	7,169	9,672	10,957

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

3.1.3. Tendencias de consumo en Colombia

Gracias al programa de renovación de cafetales emprendido por los cafeteros y el Gobierno, Colombia retomó sus niveles históricos de producción y exportación. Según la Federación nacional de Cafeteros (FNC), el 2015 cerró con una cosecha record de 14,2 millones de sacos de 60 kilos, nivel que no se alcanzaba desde hace 23 años. Esto representa un crecimiento del 83% en los últimos 4 años (2012), cuando se produjeron 7,7 millones de sacos, y del 17% en comparación de

las 12.1 millones de sacos cosechados en 2014. En lo que respecta a cafés especiales que se producen en todos los departamentos cafeteros de Colombia, el 24% de las ventas totales del país, corresponde a este tipo de grano.⁹

Un reciente estudio sobre hábitos de consumo y compra realizado en siete ciudades del país, cuya base se tomó una población entre 18 y 60 años, se determinaron las siguientes conclusiones:

- El consumo interno de café en Colombia, alcanza cerca de 1,6 millones de sacos, equivalente al 13% de la cosecha cafetera, una cifra que representa cerca de un 30% de crecimiento para el año 2015 respecto del 2010.
- El consumo de café especial se ha triplicado del 2009 al primer semestre del 2015, pasando a ser un 24% del consumo total de café.
- El consumo total del café en Colombia ha crecido un 4%, pasando del 82% al 86% de las personas del 2012 al 2015.
- La frecuencia de consumo en el país, pasó de 2,9 tazas promedio/día de 110 ml en el 2007, a 3,4 tazas promedio/día de 154 ml en el 2015.
- En Bucaramanga, los consumidores toman 3,4 tazas/día de 136 ml de tamaño, con una frecuencia de consumo de 4,8 días/semana.

Esta información se tomó de los resultados presentados por el programa Toma Café en Colombia 2010-2015; encargado de la estimular la demanda de café en Colombia mediante la promoción del consumo y la educación al consumidor y la divulgación científica sobre el café y la salud.

⁹ La colonización cafetera. En: Revista Catering. 2016. [En línea]. Disponible en: <https://issuu.com/legissa/docs/catering-edicion-73>. Consultado en 20 de marzo de 2016.

Para lograr el crecimiento en el consumo de café en Colombia, el programa Toma Café, una iniciativa de la Federación acompañada por los principales industriales del café en el país, ha trabajado simultáneamente en tres frentes: estimular la demanda efectiva entregándole al consumidor mensajes sobre los atributos funcionales y emocionales del café, para posicionarlo como una bebida joven y actual; promoviendo la innovación y brindándole a sus miembros información sobre tendencias, hábitos y usos de consumo, así mismo aumentando la competitividad a través de programas de formación complementaria en los canales.¹⁰

3.2 ANÁLISIS PESTE

Para este análisis, se estudiaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran dar una visión global acerca de la situación del país y que además estuvieran relacionados con el funcionamiento del proyecto, permitiendo identificar las amenazas y oportunidades asociadas a la puesta en marcha del proyecto y que posteriormente se encadenan con el análisis POAM. Este análisis completo se puede apreciar en el ANEXO A.

3.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

- El sector cafetero cuenta con un importante apoyo del Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dada la extensa cantidad de programas y proyectos enfocados a la investigación, desarrollo técnico y de calidad, acceso tecnológico, así como la generación de facilidades para el acceso a la banca de crédito, los cuales se presentan

¹⁰ Balances y retos del programa “Toma Café”. En Revista La Barra. [En línea]. Disponible en: <http://revistalabarra.com/noticias/Balances-y-retos-del-programa-Toma-Caf%C3%A9>. Consultado en 20 de marzo de 2016.

como una buena oportunidad a ser aprovechada por Hacienda Casa Blanca, con miras al mejoramiento de sus procesos, calidad del producto y crecimiento en el mercado.

- La existencia de un Centro de Investigaciones Tecnológicas en Café, ubicado en el municipio de El Socorro y dirigido por el Comité Departamental de Cafeteros, permite evidenciar los avances que desde la Gobernación de Santander se han gestado para hacer más competitiva a la región en lo relacionado con el cultivo del café, proveyendo a los caficultores con las herramientas necesarias para lograr ofrecer al mercado, un producto de excelente calidad.
- El país cuenta con una estructura bastante robusta de instituciones dedicadas a la administración de recursos, investigación y desarrollo, promoción del sector cafetero, apoyo financiero y técnico a caficultores, logística y distribución de cosechas, gestión de ferias y exposiciones, entre otras muchas actividades, las cuales en su conjunto brindan beneficios palpables a los cultivadores, para su crecimiento y mejoramiento constante en la calidad de su producción.
- Gracias al interés de diversas instituciones del gremio cafetero y al apoyo foráneo, se han podido ejecutar proyectos de cooperación internacional en varias de las regiones del país en las cuales se cultiva café, enfocados en la preservación de las zonas cultivadas y el desarrollo sostenible del sector cafetero, alineados con la creciente tendencia asociada con la conservación ambiental y el cuidado de los recursos naturales.
- Las herramientas tecnológicas basadas en el uso de internet han demostrado tener un impacto importante en el desarrollo de soluciones para diversos campos y sectores de la economía tanto a nivel nacional como mundial. Estos beneficios se extendieron a los caficultores, quienes usando

el resultado de la iniciativa “mis costos en la web”, han podido tener un control más eficaz de las erogaciones relacionadas con su cultivo, así como los demás gastos administrativos de su negocio.

- A pesar de que la incidencia de las plagas en los cultivos de café es un factor de presencia constante en las diversas zonas del país donde existen plantaciones de este fruto, desde el Centro Nacional de investigaciones de Café, se han logrado diseñar sistemas con una notoria incidencia positiva para el control a tiempo de las plagas, evitando así pérdidas económicas a los caficultores debido a la inacción por desconocimiento o falta de recursos para el tratamiento de las mismas.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA

4.1.1. Objetivo General

Identificar la existencia de una demanda potencial y el nicho de mercado al que se podría dirigir el producto de la empresa.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar el target group o perfil de personas al que se va a dirigir la investigación concluyente.
- Determinar los hábitos de consumo de café orgánico en Bucaramanga, Santander.
- Determinar el consumo de café orgánico en Bucaramanga Santander.
- Estimar el consumo de café orgánico por hogar en la ciudad de Bucaramanga, Santander.
- Identificar las variedades de café que se están consumiendo actualmente en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, Santander.
- Conocer la demanda actual de café orgánico en el mercado de Bucaramanga, Santander.
- Definir los factores que influyen en la decisión de compra del café en la ciudad de Bucaramanga, Santander.
- Estimar los posibles consumidores de café orgánico en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

4.1.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por las personas de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, Santander entre 18 y 60 años. De acuerdo con la información obtenida en el informe estadístico realizado por el DANE¹¹ y las proyecciones realizadas por el mismo, se sabe que para el año 2014 el número total de habitantes en la ciudad de Bucaramanga es de 527.451, del cual 386.137 son mayores de 18 años. Según el gráfico comparativo niveles socioeconómicos¹² el 32% de la población se encuentra concentrada en el estrato 3, el 31% en el estrato 4, el 2 % en el estrato 5 y un 3% en el estrato 6; es decir que un 68% de esta población reside en estratos 3, 4, 5 y 6, por tanto la cifra a utilizar es 262.574 habitantes como mercado objetivo.

4.1.4. Características de la población

Las características de la población objetivo para aplicar la encuesta, se resume en la tabla 4.

Partiendo del total de la población del mercado objetivo correspondiente a 262.574 personas que se considera como una población infinita, para esta investigación se realizó un muestreo aleatorio simple y el tamaño de la muestra se determinó con el siguiente procedimiento:

Cálculo de muestra para poblaciones infinitas.

$$n_0 = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$$

¹¹Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020.

¹² RADDAR- Revista sección Bucaramanga hoy.

Dónde:

Z^2 es el área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 93%.

S^2 corresponde a la probabilidad de éxito por probabilidad de fracaso, las cuales para estos casos se considera conveniente evaluarlas en 0,5.

e^2 es el error estimado, para este caso será considerado un 7%.

$$n_0 = 137$$

En la figura 3 es posible apreciar los cálculos realizados para la definición del mercado objetivo.

Tabla 4. Características de la población objetivo

GEOGRÁFICOS	
Región	Bucaramanga, departamento de Santander, Colombia.
Tamaño de la población de 18 a 60 años	262.574 habitantes de Bucaramanga, residentes en los estratos 3,4,5 y 6 .
Clima	No aplica.
Urbana- rural	Urbana
DEMOGRÁFICOS	
Ingresos	1 SMLV
Ciclo de vida familiar	No aplica.
Edad	Rango entre 18 y 60 años.
Género	No aplica.
Escolaridad	No aplica.
Ocupación	No aplica.
Religión	No aplica.
Origen étnico	No aplica.
Clase social	3,4,5 y 6.
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	No aplica.
Estilo de Vida	No aplica.

CONDUCTUALES	
Beneficios deseados	No aplica.
Tasa de uso	No aplica.
PROCESO MUESTRAL	
Método	Aleatorio simple

Fuente: Autora

4.1.5. Instrumento de medición

Se diseñó un cuestionario aplicable a personas mayores de edad de los estratos 3, 4, 5 y 6 de Bucaramanga y se encuentra disponible en el siguiente link: <http://goo.gl/forms/gqdd4CuLZu>. Este cuestionario también se puede apreciar en el ANEXO B.

4.1.6. Trabajo de campo

La recolección de la información se realizó por medio del cuestionario previamente diseñado, el cual se aplicó de forma directa por la autora del proyecto apoyándose en la encuesta electrónica realizada en Google Drive. El trabajo de campo fue realizado en los lugares que se enuncian en la Tabla 5

Tabla 5. Trabajo de campo investigación exploratoria

MUNICIPIO	LUGAR
BUCARAMANGA	CC Acrópolis
	Parque de los niños
	CC el Cacique
	CC la Quinta
	CC Megamall

Se escogieron estos lugares debido a que la finalidad de esta investigación, radicaba en reconocer el target group y no sesgar los resultados de la misma. Adicionalmente, el plan de trabajo de campo para la aplicación de las encuestas correspondientes a la investigación exploratoria se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Plan de trabajo de campo investigación exploratoria

ENCUESTADOR	LUGAR	FECHA	DÍA	HORA
Andrea Ardila Meneses	CC Acrópolis	02-jun-14	lunes	5-7 P.m.
	Parque de los niños	03-jun-14	Martes	4-6 P.m.
	CC el Cacique	04-jun-14	Miércoles	5-7 P.m.
	CC la Quinta	05-jun-14	Jueves	5-7 P.m.
	CC Megamall	06-jun-14	Viernes	5-7 P.m.

4.1.7. Ficha Técnica

La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados exploratoria se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7. Ficha técnica de la investigación de mercados exploratoria

Tipo de investigación	Exploratoria, con la cual se busca determinar la potencialidad de la demanda
Método de la investigación	Análisis y Síntesis
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a personas mayores de 18 años residentes en los estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga.
Técnicas para la recolección de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única respuesta y con múltiple respuesta.
Modo de Aplicación	Directo: realizada por la autora del proyecto.

Población	Según las cifras consolidadas en el informe estadístico realizado por el DANE ¹³ , las proyecciones realizadas por el mismo y el Según el gráfico comparativo niveles socioeconómicos ¹⁴ , se sabe que para el año 2014 el número total de habitantes en la ciudad de Bucaramanga mayores de 18 años de edad que residen en los estratos 3, 4, 5 y 6 es de 262.574, siendo este un universo para esta investigación.
Marco Muestral	Todas las personas mayores de edad con o sin consumo de café en la ciudad de Bucaramanga.
Alcance	Bucaramanga.
Tiempo	Del 02 Junio de 2014 al 08 junio de 2014
Encuestador	Andrea Ardila Meneses
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
$n_0 = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$	$n_0 = 75$, la investigación exploratoria se realizó tomando un 25% de la muestra calculada por analogía de $15\%n \leq n_p \leq 25\%n$.

4.1.8 Tabulación, procesamiento de la información y resultados de la investigación

Luego de diseñada la encuesta, se aplicó a la población seleccionada en los lugares especificados y se procedió a tabular y procesar la información. Las gráficas de los resultados se presentan en el ANEXO C.

4.1.9 Conclusiones

Las principales conclusiones de la investigación exploratoria de mercados son:

- La mayor concentración de la población objetivo se encuentra en estratos 3 y 4 con una proporción del 42% cada una del total de la población

¹³Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020.

¹⁴ RADDAR- Revista sección Bucaramanga hoy.

encuestada, en el estrato 5 se concentra un 12% y en el estrato 6 un 5% de la muestra; Por lo tanto se considera realizar la investigación concluyente por medio de muestreo aleatorio estratificado por afijación proporcional y no sesgar la información a recolectar, dado que aunque sea menor la concentración de la población en estratos 5 y 6 se puede observar un mayor poder adquisitivo que en los estratos 3 y 4, información que se obtiene del cruce de variables del ingreso versus estrato socio económico, lo cual permite aumentar el nicho de mercado para el producto, el cual se desarrolló posteriormente en la investigación concluyente.

- El 78% de las personas encuestadas son quienes realizan la compra de los productos de la canasta familiar o cuando mínimo algunas veces lo han hecho, siendo el café uno de esos productos. Las ocupaciones más relevantes son: empleado con un 32%, independiente con un 29%, ama de casa con un 17% y estudiante con el 17% de la muestra y las personas que no realizan la compra de los productos de la canasta familiar afirman que quienes realizan esta actividad son sus mamás y que de por si hacen el rol de amas de casa, independientemente si tienen una profesión. Por lo tanto se determina que el target group son en primera instancia las amas de casa, ya sean empleadas, independientes o sin alguna profesión específica que realizan la compra de la canasta familiar.
- Del 91% de la población encuestada, Se evidencia que los hogares se encuentran conformados entre 2 y 5 personas mayores de edad.
- El poder adquisitivo de la población se encuentre entre 1 y 3 SMLV con un 57% y entre 4 y 7 SMLV con un 23%, por lo tanto se puede segmentar el mercado a personas que devenguen más de un salario mínimo legal vigente.
- Existe una demanda potencial de consumo de café del 83% de la población, con una frecuencia mensual del 37%, quincenal del 36% y semanal del 23% siendo esto significativo del total de la muestra. Estas frecuencias de consumo pueden ir ligadas tanto al nivel de ingresos, como

al periodo de pago de los mismos, esta posibilidad se aclaran en la encuesta concluyente.

- La presentación de café de mayor compra es la libra (mediano) con un 38%, seguida de 2 libras de café (grande) con un 32%, más de 2 libras con un 15% y media libra (pequeño) con un 12% de la muestra, siendo estos datos significativos pero no concluyentes sobre el tamaño de la presentación de mayor demanda en el mercado, pues depende de varios factores tales como la variedad dado que los instantáneos se venden en presentaciones de hasta media libra, mientras que los molidos y tostados se venden bolsas de una o más libras. También depende del lugar de compra, debido a que en algunos no se venden ciertas presentaciones, situación influenciada principalmente por el tipo de comprador al que se quiere llegar en estos establecimientos.
- El café tiene una preferencia del 57% de la población encuestada sobre las bebidas instantáneas, el chocolate, el té y las aromáticas.
- El 31% de los hogares tienen personas menores a 10 años de edad del cual el 26% consume café.
- El 36% de los integrantes del hogar tienen entre 11 y 17 años de edad del cual el 32% consume café.
- El 99% de los integrantes del hogar tienen personas mayores de 18 años de edad, del cual el 98% consume café.
- El 99% de las personas encuestadas, como mínimo alguna vez han tomado café, donde el 48% consumen más de una taza al día y el 30 % mínimo una taza al día.
- El tipo de café de mayor consumo es tradicional con un 58% del total, seguido del café orgánico con un 34% y el gourmet con un 8%. Esto muestra que la población objetivo está cambiando sus hábitos de consumo, comenzando a preferir el café orgánico en una relación importante respecto al café tradicional.

- Uno de los factores que influyen en la decisión de consumo del café es el sabor con un 75% y el aroma con un 13% y en menor medida hay una preferencia por el café instantáneo sobre el molido con un 2% de diferencia.
- La característica con mayor influencia en la decisión de compra y consumo del café es la marca con un 47%, seguido del precio con un 27%, y la presentación del producto con mayor impulso de venta que el empaque.

4.1.10 Recomendaciones

- Realizar los ajustes necesarios a la encuesta con la finalidad de que puedan ser recopilados los datos necesarios para la segunda fase del estudio de mercados.
- Capacitar al personal encuestador para que sepa como dirigirse a los encuestados y obtener la mayor cantidad de información posible.

4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCLUYENTE

La investigación de mercados es un análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos, hallazgos y hechos que permiten mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing de los productos¹⁵. Realizada la investigación exploratoria se procede a efectuar la investigación de mercados concluyente en búsqueda de información que permita pronosticar la demanda; así mismo en esta se indagan las preferencias, falencias y oportunidades del mercado objetivo.

4.2.1 Identificación del problema

La aceptación de un café orgánico molido, cultivado en Santander con certificación RAIN FOREST, en Bucaramanga actualmente.

¹⁵ OROZCO J, Arturo. Investigación de mercados: concepto y práctica. Bogotá D.C: Norma, 1999, p.2.

4.2.2 Definición del problema

Establecer la aceptación de un café orgánico molido, cultivado en Santander con certificación RAIN FOREST, en Bucaramanga actualmente.

4.2.3 Objetivo general de la investigación

Establecer la aceptación de un café orgánico molido, cultivado en Santander con certificación RAIN FOREST, en Bucaramanga actualmente, para definir las bases que permitan diseñar un plan de marketing que determine la viabilidad de este plan de negocios.

4.2.4 Objetivos específicos de la investigación

- Establecer el conocimiento existente en el target group sobre los beneficios de consumir café orgánico.
- Identificar las características extrínsecas de los cafés orgánicos y tradicionales que determinan la aceptación de los mismos.
- Identificar las características intrínsecas de los cafés orgánicos y tradicionales que determinan la aceptación de los mismos.
- Identificar las características extrínsecas e intrínsecas percibidas que determinan la clasificación para un café orgánico.
- Recopilar información acerca de los hábitos de consumo, de café orgánico y tradicional, de las personas de estrato 3, 4,5 y 6 mayores de 18 años.
- Establecer la probabilidad del traslado de consumidores de café tradicional a café orgánico.
- Establecer los hábitos de compra de café en los consumidores.
- Identificar las estrategias de comunicación necesarias para el producto.
- Medir la efectividad de los comerciales actuales, en generación de compra, en café orgánico y tradicional.

- Medir el conocimiento de la existencia sobre el café orgánico.
- Establecer el posicionamiento actual del café orgánico vs el café tradicional.
- Conocer la estrategia actual de distribución de las marcas de café orgánico y café tradicional existentes en el mercado.
- Medir la disponibilidad actual del café orgánico y café tradicional en el mercado.
- Conocer las políticas de ventas actuales del café orgánico y del café tradicional en el mercado.
- Establecer la percepción actual de precio para café orgánico.
- Determinar el efecto precio del café orgánico en su aceptación.
- Determinar la oferta actual de café orgánico.
- Establecer la preferencia del consumidor entre café orgánico o el café tradicional.
- Determinar las preferencias de las personas al momento de consumir café tradicional.
- Determinar la oferta actual de cafés orgánicos y sus principales características.
- Identificar los principales medios de comunicación publicitarios que utiliza la competencia.

4.2.5 Proceso muestral

El mercado objetivo está conformado por las personas de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, Santander entre 18 y 60 años. De acuerdo con la información obtenida en el informe estadístico realizado por el DANE¹⁶ y las proyecciones realizadas por el mismo, se sabe que para el año 2014 el número total de habitantes en la ciudad de Bucaramanga es de 527.451, del cual 386.137 son mayores de 18 años. Según el gráfico comparativo niveles socioeconómicos¹⁷

¹⁶Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020.

¹⁷ RADDAR- Revista sección Bucaramanga hoy.

el 32% de la población se encuentra concentrada en el estrato 3, el 31% en el estrato 4, el 2 % en el estrato 5 y un 3% en el estrato 6; es decir que un 68% de esta población reside en estratos 3, 4, 5 y 6, por tanto la cifra a utilizar es 262.574 habitantes como mercado objetivo.

- **Características de la población**

Las características de la población objetivo para aplicar la encuesta, se resume en la siguiente en la tabla:

Tabla 8. Segmento del mercado

GEOGRÁFICOS	
Región	Bucaramanga, departamento de Santander, Colombia.
Tamaño de la población de 18 a 60 años	262.574 habitantes de Bucaramanga, residentes en los estratos 3,4,5 y 6 .
Clima	No aplica.
Urbana- rural	Urbana
DEMOGRÁFICOS	
Ingresos	Entre 1 y 3 SMLV
Ciclo de vida familiar	No aplica.
Edad	Rango entre 18 y 60 años.
Género	No aplica.
Escolaridad	No aplica.
Ocupación	Diferentes ocupaciones pero que tenga el rol de Ama de casa.
Religión	No aplica.
Origen étnico	No aplica.
Clase social	3,4,5 y 6.
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Amantes del buen café.
Estilo de Vida	Saludable, preocupado por su bienestar.
CONDUCTUALES	

Beneficios deseados	Alimentación, momentos de descanso, des estresante, beneficio térmico y/o energizante, socializar.
Tasa de uso	cantidades estándar con periodicidad constante y frecuente.
PROCESO MUESTRAL	
Método	Aleatorio estratificado por afijación proporcional.

Fuente: Autor.

Partiendo del total de la población del mercado objetivo correspondiente a 262.574 personas que se considera como una población infinita, para esta investigación se realizó un muestreo aleatorio simple y el tamaño de la muestra se determinó con el siguiente procedimiento:

- Cálculo de muestra para poblaciones infinitas.

$$n_0 = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$$

Dónde:

Z^2 es el área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 93%.

S^2 corresponde a la probabilidad de éxito por probabilidad de fracaso, las cuales para estos casos se considera conveniente evaluarlas en 0,5.

e^2 es el error estimado, para este caso será considerado un 7%.

$$n_0 = \frac{1,64^2 * (0,5 * 0,5)}{0,07^2} = 137,22 \approx 137$$

La investigación exploratoria se realizó tomando un 25% de la muestra calculada por analogía de $15\%n \leq n_p \leq 25\%n$, es decir, se realizaron 75 encuestas en el

municipio de Bucaramanga, la investigación concluyente se realizó con una muestra total de 137 encuestas.

Con el fin de obtener una mayor eficiencia, es decir, generar el mínimo error estándar posible en los resultados, se utilizó la siguiente herramienta:

- Muestreo aleatorio estratificado por afijación proporcional.

Se clasifica la población en grupos (estratos). Se trata de asegurar que todos los estratos de interés queden correctamente recogidos y, por tanto, representados en la partición.

Desde un punto de vista probabilístico, se considera que existen subpoblaciones muy definidas dentro de la población, donde la distribución de la variable que se analiza experimenta variaciones. Cada estrato funciona independientemente de los demás. Por tanto, se eligen muestras aleatorias simples para cada uno de los estratos. La distribución de la muestra en función de los distintos estratos se denomina afijación.¹⁸

Los tipos de afijación más utilizados son los siguientes:

Afijación simple: A cada estrato le corresponde el mismo número de elementos de la muestra.

Afijación proporcional: El número de elementos muestrales de cada estrato es directamente proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.

¹⁸ Sitio web Universitat de Barcelona. Muestreo aleatorio estratificado. [En línea]. Disponible: <http://www.ub.edu/stat/GrupsInnovacio/Statmedia/demo/Temas/Capitulo6/B0C6m1t8.htm>

El municipio de Bucaramanga se encuentra dividido en 177 barrios los cuales están clasificados por estratos del 1 al 6 (El aspecto exterior de las viviendas, así como el entorno son los puntos de mayor relevancia en el momento en que el Municipio determina el estrato¹⁹). Al ser la población objetivo de los estratos 3, 4, 5 y 6 y el total de la muestra n= 137, se necesita conocer el número de habitantes existentes por estrato con el fin de determinar el número de encuestas a realizar por cada uno de ellos.

Los barrios en donde se realizó la encuesta se determinaron bajo decisión del encuestador.

Tabla 9. Estratificación

ESTRATRO	% DE PARTICIPACIÓN	# DE HABITANTES	PESO* ESTRATO	# DE ENCUESTAS
3	47%	123564	0,471	64
4	46%	119702	0,456	62
5	3%	7723	0,029	4
6	4%	11584	0,044	6
POBLACIÓN OBJETIVO	100%	262573	100	137

4.2.6 Instrumento de medición

Para realizar la investigación de mercados concluyente, se diseñó una encuesta para obtener información sobre el mercado (Ver ANEXO C). Este cuestionario contiene 33 preguntas de diferentes tipos: cerradas y de selección dicotómica o múltiple, de manera que se facilita el análisis de los datos.

4.2.7 Trabajo de campo

¹⁹ Este contenido ha sido publicado originalmente en Vanguardia.com en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/227315-asi-se-define-el-estrato-de-los-predios-en-bucaramanga>. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A.

La recolección de la información se realizó por medio del cuestionario previamente diseñado, el cual se aplicó de forma directa por la autora del proyecto y un equipo de trabajo conformado por 14 personas más, a residentes de la ciudad, seleccionados de forma aleatoria en los diferentes barrios seleccionados por estratos en el municipio de Bucaramanga.

4.2.8 Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente

La ficha técnica correspondiente a la investigación de mercados concluyente se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados concluyente

Tipo de investigación	Concluyente
Método de la investigación	Análisis y Síntesis
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a personas mayores de 18 años residentes en los estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga.
Técnicas para la recolección de la información	Encuesta
Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única respuesta y con múltiple respuesta.
Modo de Aplicación	Directo: realizada por la autora del proyecto.
Población	Para el año 2014 el número total de habitantes en la ciudad de Bucaramanga mayores de 18 años de edad que residan en los estratos 3, 4, 5 y 6 es de 262.574, siendo este un universo para esta investigación.
Marco Muestral	Todas las personas mayores de edad con o sin consumo de café en la ciudad de Bucaramanga.
Alcance	Bucaramanga.
Encuestador	Andrea Ardila Meneses
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado por afijación proporcional
$n_0 = \frac{Z^2 * S^2}{e^2}$	$n_0 = 137$

4.2.9 Tabulación, procesamiento de la información y resultados de la investigación de mercados concluyente

Luego de diseñada la encuesta, se aplicó a la población seleccionada en los lugares especificados y se procedió a tabular y procesar la información por medio de la aplicación ofimática Microsoft Office Excel. (Ver ANEXO E).

4.2.10 Conclusiones investigación de mercados concluyente

Las principales conclusiones de la investigación de mercados concluyente son:

- El 52% de los de los encuestados estableció que el precio de \$20.000 por una libra de café orgánico, era costoso o muy costoso (35% y 17% respectivamente). Dentro esta categoría, el 38% del total de los encuestados estableció que el precio era el factor más importante al momento de decidir cambiar el café de su preferencia.
- En un 55% de las veces, era la persona encargada de las compras del hogar, quien adquiría el café de preferencia. A su vez, en el 55% de las ocasiones era para el consumo de la familia y solo el 23% para el consumo propio.
- La frecuencia de compra más popular entre los encuestados se encontraba la mensual (47%), seguida de la quincenal con un 27%.
- Para el 42% los encuestados, el café orgánico se diferencia de los demás por su sabor, mientras que otro 32% expresa que es solo publicidad o moda (18% y 14% respectivamente).

- El 61% de las personas que respondieron la encuesta expresaron que siempre consiguen el café de su preferencia en el lugar donde realizan la compra del mismo.
- El 45% de los encuestados asintieron acerca de que estarían dispuestos a adquirir algunas veces café orgánico si este se encontrara en oferta. Solo el 14% expresó que siempre haría la compra si hubiese una promoción vigente.
- En cuanto a las razones para optar por el consumo de café orgánico, las respuestas estuvieron distribuidas casi que uniformemente; el 38% se interesó por probar sus beneficios, el 25% por conocer su sabor, mientras que un 24% declaró sentir curiosidad en lo relacionado con el consumo de esta variedad de café.
- El 59% de los encuestados respondió haber escuchado alguna vez o no haber escuchado nunca acerca del café orgánico. Esto permite inferir la necesidad de incrementar la publicidad relacionada con la existencia y beneficios del café orgánico para la salud.
- La forma más común de las personas para enterarse de la existencia del café, consistió en el voz a voz; ya sea por un conocido o un familiar. En este caso se enmarcó el 56% de los encuestados.
- El 41% de los encuestados que respondieron que se habían enterado por medio de un amigo acerca de la existencia del café orgánico, recuerdan que el mensaje de la publicidad estaba relacionado con los beneficios que esta bebida aporta a la salud.
- El 33% de los encuestados respondieron que no conocen los beneficios que brinda el consumo del café orgánico.

- En cuanto al impacto de la publicidad relacionada con el café orgánico, solo el 18% de las personas empezaron a consumir una vez se enteraron de su existencia.
- El 42% de los encuestados expresó que de acuerdo a los beneficios que el café orgánico aporta a la salud, estaría dispuesto a tomarlo como su opción preferida, reemplazando el café que consumen actualmente.
- **Cruce EDAD - EMPLEO:** Se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas (43%), son trabajadores independientes, encontrándose un 29% de ellas entre 17-36 años. Seguido a estos, se encuentran los empleados (39%), los cuales cuentan con un 33% del total de encuestados en el mismo rango de edad de los independientes.

El 23% del total de los encuestados que afirmaron consumir café diariamente, se encuentran incluidos en este grupo de edad.

- **Cruce FRECUENCIA DE CONSUMO – VARIEDAD DE CAFÉ:** El 36% de los encuestados, los cuales respondieron que consumían café a diario, basan su gusto en el café tradicional, y solo el 9,5% se decantó por el café orgánico. Adicionalmente, sólo el 12% del total de los encuestados aseguró consumir café orgánico.

Esta situación permite inferir que existe un gran potencial de crecimiento, teniendo en cuenta la relación tan baja de personas encuestadas que consumen café diariamente respecto a los que prefieren café orgánico (51% vs 9,5 %).

- **Cruce SABOR DEL CAFÉ – FACTOR QUE LO PONDRÍA A DUDAR SOBRE EL CONSUMO DE SU CAFÉ DE PREFERENCIA:** En este rubro, el 60% de los

encuestados coincidió en que el **sabor** sería el factor que jugaría el papel preponderante al momento de decidir cambiar de marca o variedad de café.

- De este 60%, el 24% expresó que el sabor del café de su preferencia era **excelente**, mientras que el 34% afirmó que era **bueno**. Para este último grupo de encuestados, se podría diseñar una oferta relacionada con la posibilidad de obtener un café de excelente sabor, al preferir la variedad orgánica.
- **Pregunta 12.** En el 28% de las ocasiones, el encuestado respondió que no conoce los efectos que causa en su salud el consumo del café de su preferencia, seguido de un 22% que expresó que este causaba insomnio y un 18% que afirmó que este causaba alteraciones en el sistema nervioso.

Con base en esta información, se podrían desarrollar campañas de educación y concientización al mercado objetivo para que prefiera el café orgánico versus las otras variedades, teniendo en cuenta que este no genera alteraciones negativas sobre la salud.

- **Cruce MOTIVO PARA CAMBIAR DE CAFÉ – PRECIO DE COMPRA:** El 55% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el precio sería el principal factor a la hora de decidir cambiar el café de su preferencia. Por otra parte, el 59% expresó que el precio pagado por la paca de una libra de café oscila entre \$ 5.000 y \$ 15.000.

4.2.11. Recomendaciones

- Aplicar lo evidenciado a lo largo de estudio en cuanto a la forma en como al mercado objetivo actualmente se entera de la existencia del café orgánico.

- Estandarizar los procesos productivos del café con la finalidad de que el sabor del café sea siempre el mismo y se logre diferenciar el Café Hacienda Casablanca por esta característica.
- Desarrollar ofertas relacionadas con el obsequio de unidades de producto de acuerdo a diversas condiciones.
- Hacer uso de las redes sociales, teniendo en cuenta que gran parte de los encuestados expresó que frecuentemente las utiliza.

4.3 DESTINOS POTENCIALES PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE CAFÉ

Actualmente, la búsqueda de información acerca de producción, consumo y exportaciones de cafés especiales en Colombia, es limitada y no se cuenta con estudios o análisis recientes por ninguna entidad competente como la Federación Nacional de Cafeteros o ProColombia. A partir de esta premisa, se basó el presente análisis en el estudio de fuentes secundarias tales como artículos, noticias y ediciones de las entidades competentes nombradas anteriormente.

4.3.1 Consumo

El consumo de cafés especiales a nivel mundial ha crecido en un 50% durante los últimos 18 años, pues se pasó de consumir 100 millones de sacos al año a 150 millones de sacos, como lo expuso Carlos Alberto González, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Los factores o fenómenos por los cuales este mercado de cafés especiales ha crecido de forma importante son la creciente demanda de calidad de cafés sostenibles, el desarrollo de las tiendas de café, el novedoso consumo de café en las tiendas de conveniencia (como ocurre en Japón, donde está creciendo de forma importante), el barismo y los microlotes.

Además de calidad, el tema de la sostenibilidad es otro factor de diferenciación. “Cuando toman una taza, no sólo están sintiendo el sabor del café, sino que sienten que están colaborando con causas ambientales, sociales o económicas. Ese mercado es parte importante de las ventas de la Federación en cafés especiales, los cafés sostenibles son alrededor del 60% de nuestro portafolio”²⁰, destacó el Gerente Comercial de la FNC.

4.3.2 Países emergentes para exportación

La Federación Nacional de Cafeteros y ProColombia firmaron un convenio para realizar un trabajo conjunto que permita que a partir de 2014 los cafés especiales del país lleguen a más mercados y consumidores en el exterior, según la presidenta de Proexport; María Claudia Lacouture, los nuevos mercados de exportación están enfocados a países donde no se ha exportado y el producto es demandante como lo cita a continuación: "Hay nuevos mercados a los que Colombia aún no exporta o a donde las exportaciones no han sido representativas y que están demandando el producto como son: India, Emiratos Árabes Unidos, Taiwán, Turquía, Austria, Eslovaquia, República Checa, Islandia, Uruguay y Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras)", manifestó la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, quien asistió al Congreso Nacional de Cafeteros.²¹

Por otra parte un estudio realizado en el 2015 por ProColombia revela 2 nuevos destinos a donde Colombia puede incrementar sus exportaciones si aprovecha el creciente consumo de café en estos países, Indonesia y Corea del Sur;

²⁰Producción y exportación de cafés con valor agregado viene creciendo en Colombia. En Federación de Cafeteros. [en línea]. Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/produccion_y_exportacion_de_cafes_con_valor_agregado_viene_creciendo_colomb/. Consultado en 23 de abril de 2015.

²¹Proexport y Fedecafé acuerdan exportar cafés especiales. En ElMundo.com. [en línea] (28 de Noviembre de 2013). Disponible en: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/proexport_y_fedecafe_acuerdan_exportar_cafes_especiales.php#.VTkwyuG9pt. Consultado en 23 de abril de 2015.

especialmente entre los jóvenes profesionales quienes están impulsando esta tendencia.

El estudio encontró que el café se ha convertido en un símbolo de socialización para los jóvenes entre los 20 y 30 años. Solo en Indonesia casi el 60% de la población se encuentra por debajo de los 30 años, lo que está impulsando el consumo de café, de acuerdo con el Asia Consumer Insight Center. En Corea del Sur, el 47,3% está entre los 25 y 54 años. Para los jóvenes de los dos países, los llamados ‘coffee shops’ se han consolidado como el centro de convergencia. “Los prefieren porque son espacios en donde se consigue una gran variedad de bebidas y snacks preparados con el grano, y porque ofrecen ambientes tranquilos y agilidad en el servicio”, añadió Lacouture.

Colombia ya ha venido aprovechando el mercado surcoreano exportando extractos, esencias y concentrados de café, cuyas ventas pasaron de US\$2,1 millones en 2010 a US\$2,5 millones durante 2014, de acuerdo con información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con datos del DANE. También café soluble liofilizado, tostado molido y en grano. La cifra podría seguir creciendo pues Corea del Sur importó en 2013 un total de US\$97,6 millones en café tostado y US\$86,9 millones en instantáneo, según estadísticas de Trademap. Por otro lado, si bien en 2014 Colombia no tuvo exportaciones de café a Indonesia (en 2013 totalizaron US\$226.380), también hay oportunidades de crecimiento porque el consumo per cápita de café es de alrededor de 1,2 kg cada año, el cual se ha duplicado en los últimos cinco años. De acuerdo con estudios de Bloomberg2, este puede incrementarse en un 33% entre 2014 y 2016. Además, el país asiático compró derivados de café por US\$102,5 millones en 2013, mientras en 2012 esa cifra llegó a US\$71,2 millones.²²

²² Con cafés especiales, Colombia puede incrementar exportaciones a Indonesia y Corea del Sur. En Procolombia. [en línea] (10 de abril de 2015). Disponible en: <http://www.procolombia.co/noticias/con-cafes-especiales-colombia-puede-incrementar-exportaciones-indonesia-y-corea-del-sur>. Consultado en 23 de abril de 2015.

4.3.3 Apertura de nuevos mercados

Para que los productores Colombianos de cafés especiales lleguen a todos y cada uno de estos mercados emergentes, Procolombia creó una alianza con la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Este convenio incluye tres frentes; capacitación, apoyo a las asociaciones, pequeñas y medianas empresas, y promoción internacional por medio del paisaje cafetero colombiano como destino turístico.

También se aprovecharán las ferias en los países asiáticos mencionados como mercados potenciales. Procolombia estuvo en dos de las ferias más importantes de Asia, con 11 empresas de Bogotá, Antioquia, Caldas, Nariño, Quindío, y Magdalena, en donde por medio de la exhibición y degustación de productos como café tostado, liofilizado, instantáneo en polvo, y granulado, se buscó consolidar al país como proveedor en los segmentos Premium y Luxury, destacando el café de origen.

La primera de ellas fue el Food and Hotel Indonesia (FHI); considerada la feria de alimentación y bebidas con un perfil profesional más importante de las celebradas en Indonesia en el sector. Se alternan anualmente las ediciones de Yakarta y Bali. La feria también incluye equipamiento, catering, servicios para restaurantes y hoteles, y otros proveedores. Esta se lleva a cabo de forma bienal en Yakarta, y en 2015 se celebró entre el 15 y 18 de abril, destacándose la participación de tres compañías colombianas, las cuales estuvieron ofreciendo sus variedades de cafés especiales.

El 25% de las 1611 marcas expositoras en la feria eran de origen Indonesio, seguidas por Italia (9.5%; 151), Estados Unidos (7.7%; 124), Francia (4.6%; 74) y Singapur (4.5%; 73). Colombia estuvo entre los 9 países con stand oficial de la

feria, junto a Argentina, Brasil, Canadá, Indonesia, Perú, Polonia, Reino Unido y Tailandia.²³

La segunda es el Coffee Expo Seoul 2015; la exposición clave de la industria del café en Seúl, en la cual Colombia estuvo como país invitado. Allí llegaron ocho empresas colombianas, cuatro exhibiendo y otras cuatro como observadoras.²⁴ La feria contó con 33.000 visitantes, 506 puestos de exposición y 144 compañías expositoras, siendo el 32% aquellas que ofrecían cafés y tés premium. Según la encuesta realizada a los expositores internacionales que asistieron a la feria, el 40% de estos expresó que la razón por la cual participaron en esta fue para conocer a compradores coreanos. El 23% estuvo enfocado en la promoción de nuevos productos, mientras que el restante 27% buscaba mejorar la imagen de los productos de su marca.²⁵

4.3.4 Conclusiones

- Los mercados Asiáticos en especial países como Indonesia, Corea del Sur y Japón, Son los principales mercados potenciales para la exportación de cafés especiales Colombianos, debido a la cultura de consumo que se está conformando en estos países.
- La creación de la Alianza entre ProColombia y la Federación Nacional de Cafeteros, fortalece las exportaciones para pequeñas y medianas empresas u asociaciones.
- Las grandes ferias a nivel mundial son la plaza perfecta para llegar a los mercados potenciales con los pequeños cafeteros y mostrar la calidad de los cafés especiales colombianos.

²³ Maeso Bernaras, Aitor. Informe de Feria Food and Hotel Indonesias. Oficina Económica y Comercial de España en Yakarta. ICEX España Exportación e Inversiones. Madrid. 2015. 21 p.

²⁴ *Ibid.*, Procolombia

²⁵ Post Show Report. Coffee Expo Seoul2015. Coex, Korea Coffee Association. 7 p.

- Es preciso iniciar la consecución de contactos al interior del país, para contar con las herramientas necesarias al momento de decidir incursionar en estos mercados.

4.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los competidores de Café Hacienda Casablanca, hacen referencia a las marcas que comercializan algún tipo de café orgánico en la ciudad de Bucaramanga. En la Tabla 11 se muestra el listado de los competidores de la empresa.

Tabla 11. Competidores

COMPETIDORES DIRECTOS	COMPETIDORES INDIRECTOS
COLOMBIA	
<ul style="list-style-type: none"> • CAFÉ MONTAÑA ROJA Ofrece un completa y sofisticada variedad de cafés, desde el orgánico, Gourmet y Especial para quienes se deleitan con exclusivos aromas y sabores propios del mejor café suave del mundo, hasta el Saborizado o el Árabe, pensados para quienes quieren innovar. • CAFÉ SAN JOSE Café orgánico, empresa situada en la ciudad de Barranquilla. • SOCIEDAD ORGÁNICA AGROPECUARIA TATAMÁ EN PEREIRA • ASORGANICOS EN ARMENIA • AGROPECUARIA BERLÍN EN BARRANQUILLA • ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES ORGÁNICOS DE COLOMBIA EN RIOFRIO VALLE • COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE AGUADAS EN CALDAS • COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE SALAMINA EN SALAMINA CALDAS 	<ul style="list-style-type: none"> • AGROTROPICAL Y WHOLESALE-COFFEE.CO. Ofrece café colombiano al por mayor de la más alta calidad del mundo, proveniente de la más prestigiosa compañía cafetera gourmet en Colombia. • CAFÉ MULATO Es una empresa Colombiana líder en la producción de café Gourmet, 100% Orgánico. Es una marca reconocida a nivel Nacional e Internacional, que le apunta a una producción limpia y sostenible. • CAFÉTOSTADO Y MOLIDO SELLO ROJO • CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO ÉXITO • CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO LA BASTILLA. • CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO AGUILA ROJA. • CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO TRADICIONAL OMA. • CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO EKONO

COMPETIDORES DIRECTOS	COMPETIDORES INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • COOPERATIVA DEL SUR DEL CAUCA COSURCA EN POPAYÁN • ECOBIO DE COLOMBIA EN SANTA MARTA • FABRICA DE CAFÉ LIOFILIZADO EN CHINCHINA • FUNDACIÓN COLOMBIA NUESTRA EN CALI • HACIENDA LA ROCHELA EN TRUJILLO • GRUPO INGRUMA EN RIOSUCIO • CAFÉ AMOR PERFECTO (ELABORADO EN BOGOTÁ Y DISTRIBUIDO EN TODO EL PAÍS) 	
SANTANDER	
<p>CAFÉ ORGÁNICO “CATAPURI” Es de especie Arábica, variedad Caturra y Castillo, cultivado en la región de Santander del Sur a una altitud de 1.450 – 1.750 MSNM; obteniendo unas características de taza de aroma dulce, ligeramente ácido y muy equilibrado.</p> <p>ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DE OCAMONTE EN SAN GIL HACIENDA SANTA RITA EN SAN GIL</p>	
BUCARAMANGA	
<p>CAFÉ MESA DE LOS SANTOS Es un café orgánico tipo Premium, cultivado en condiciones ambientales especiales bajo sombrío con alta calificación a nivel internacional.</p> <p>CAFÉ JUAN VALDEZ DE ORIGEN SANTANDER ORGÁNICO</p> <p>CAFÉ OMA ORGÁNICO</p> <p>CAFÉ AMOR PERFECTO (ELABORADO EN BOGOTÁ PERO CON CAFÉ DE ORIGEN SANTANDEREANO ORGÁNICO)</p>	<p>INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA ALIMENTOS LA FRAGANCIA LTDA. Empresa dedicada al procesamiento de Cacao, Nibs de cacao, pasta de cacao sin desgrasar, Manteca de cacao, cacao en polvo natural, chocolate de mesa presentación mexicana, café tostado cubiertos de chocolate, café tostado en grano y café tostado y molido.</p> <p>CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO DIAMANTE</p> <p>CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO EL PLATEADO</p> <p>CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO CAJASÁN</p>

4.5 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Se define como “la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática, estructurada y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

El Plan de Marketing de HACIENDA CASA BLANCA debe reunir los requisitos para ser eficaz, su elaboración debe ser detallada y completa, debe ser práctico, asequible, y periódico.

4.5.1 Objetivos de Marketing

- Penetrar en el mercado explotando los recursos necesarios y el hábito de consumo de café en el nicho poblacional, dispuestos a consumir el producto y a largo plazo retenerlas a través de estrategias de fidelización.
- Fortalecer la imagen y el posicionamiento local de Café Hacienda Casa Blanca mediante las estrategias de marketing mix.
- Extender la prestación del servicio a otros sectores económicos del municipio de Bucaramanga.
- Desarrollar un presupuesto de mercadeo, costear el plan de medios e identificar la tendencia de consumo para realizar la estimación de demanda.

4.5.2 Análisis interno y externo

Para la realización de este análisis, se hizo la utilización de las herramientas de POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) y PCI (Perfil de Capacidad Interna) para la definición de las variables externas e internas, respectivamente.

Inicialmente se definieron los factores internos y externos relacionados con la idea de negocio, mediante la revisión de las conclusiones obtenidas luego de realizar el análisis del sector cafetero, el análisis PESTE, la investigación de mercados exploratoria y concluyente, análisis de la competencia, así como el estudio de los requerimientos técnicos del proyecto.

Cada uno de los factores (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se listaron y se les asignó un peso de acuerdo al impacto que representa dicho factor para los intereses o el éxito de la empresa. Luego de ello, se asignó una calificación de acuerdo al nivel de desarrollo o potencialidad de cada factor según las condiciones de la empresa y su entorno en la actualidad, de tal manera que se pudiera hallar la ponderación de cada factor y definir su importancia relativa. Una vez hecho esto, se procedió a aplicar la regla de Pareto (80/20), con la finalidad de definir las variables que mayor importancia tuvieran en el análisis, y de esta manera establecer los cruces que habrían de hacerse para diseñar las estrategias de marketing.

En EL ANEXO J se presentan los cálculos realizados para ejecutar el análisis interno y derivar en las estrategias de marketing.

4.5.3 Estrategias de producto

Descripción del Café Hacienda Casablanca: Café Hacienda Casablanca producido en Santander- Colombia, tiene un destacado perfil de taza, de cuerpo

medio y sabores cítricos, dulces y acaramelados, debido a características únicas de cultivo, contando con árboles frutales a su alrededor. Todo esto basado en la certificación RAIN FOREST ALLIANCE (RAS)²⁶ la cual ofrece ventajas competitivas en cuanto a sostenibilidad y productividad.

El señor Rodrigo Santamaría, encargado de realizar el proceso de cata y trazabilidad del producto, detectó un residual herbal a guisantes, que se corrige mediante la estandarización del proceso húmedo de acuerdo a las sugerencias propuestas por el catador.

Características intrínsecas del producto:

- Sabor
- Sabor residual
- Fragancia
- Aroma
- Acidez
- Cuerpo
- Balance
- Dulzor
- Uniformidad
- Taza limpia

Diseño del empaque: Teniendo en cuenta la importancia de la recordación de marca, se plantea el diseño de un empaque novedoso y visualmente atractivo. Se espera hacer este empaque con una apariencia exterior en papel, con el fin de que se asocie de una manera más profunda con la conservación ambiental y

²⁶ Los beneficios ambientales, sociales y económicos a largo plazo de la certificación Rainforest Alliance no se pueden negar. Cuando las fincas cumplen los criterios integrales de la Norma de la Red de Agricultura Sostenible (RAS) aseguran los derechos y el bienestar de los trabajadores, sus familias y sus comunidades, no sólo protegen los bosques, proveen hábitats para la vida silvestre y aseguran los derechos y el bienestar de los trabajadores, sus familias y sus comunidades.

resaltando así su origen orgánico. El empaque a diseñar, tendrá las siguientes características:

- Empaque para 250 gr y 500 gr flow pack con papel.
- 335 peel & stick adh. 4 3/4 "x 3"
- Válvula 5 mm desgasificadora
- Estructuras trilaminadas con barrera a los rayos ultravioleta, vapor de agua y oxígeno y todo lo referente a las normas técnicas: NTC 5597 válvulas de desgasificación utilizadas en empaques para café tostado (en grano o molido), y NTC para empaque de alimentos.
- Sellar de 110° a 140° máx. con tolerancia de 10°

Para el diseño se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Imagen de producto orgánico resaltando su certificación Rain Forest.
- Crear slogan referente a la experiencia que vivirá el consumidor con el producto teniendo en cuenta lo artesanal del cultivo orgánico y el bienestar que genera el café de esta variedad en las personas.
- Foto de la hacienda Casa Blanca como fondo en el empaque.
- Experiencia de textura al tener el producto en las manos desde el diseño.
- Expresar idea del diseñador para crear la imagen del producto y a qué punto lo quiere llevar.
- Espacios para certificados, código de barras, fecha de vencimiento, historia del café y descripción de la taza.

Presentaciones: Para la venta al público del café tostado y molido, se estarán manejando dos presentaciones; 250 gr y 500 gr. Por otra parte, en caso de ser necesario (por condiciones de demanda o estado del café pergamino), el café

almacenado en sacos en las instalaciones de la hacienda, se venderá a la Cooperativa Cofecapenor.

Por otra parte, con el fin de asegurar que el café comercializado sea siempre el mismo, se realizó el proceso de catación, a cargo de una persona certificada y con experiencia en taza con el fin de determinar las características de la taza de café Hacienda Casa Blanca y definir las pautas de trazabilidad para tener un proceso estándar desde la trilla hasta el empaque y que el consumidor siempre tenga la misma experiencia al consumir el Café Hacienda Casa Blanca.

Los resultados que arroja el benchmarking sobre la presentación de producto, determinan que la competencia directa coloca en góndola para la venta producto en presentación de 250 gr y la competencia indirecta maneja presentación de 500 gr. Por otra parte, las investigaciones de mercados permiten concluir que la presentación de café de mayor compra es de 500 gr con un 38% de aceptación del total de los encuestados, siendo este dato significativo, ya que depende de factores tales como: variedad de café, lugar de compra y nicho de mercado objetivo. Luego de trabajar con un Diseñador, se estableció el empaque y el logo para el Café Casablanca, tal como se muestra en las siguientes figuras.

Figura 3. Logo del empaque



Figura 4. Diseño frontal del nuevo empaque



Figura 5. Certificaciones presentes en el empaque



Figura 6. Diseño del reverso del nuevo empaque



Figura 7. Texto en el reverso del nuevo empaque

El Café Hacienda Casa Blanca es un producto traído del corazón de Santander fabricado con un excelente proceso que le permite obtener certificados de alta calidad. Un producto que se distingue por su aroma, sabor y calidad. Despierte cada mañana con un sabor único y especial.

Fabricado por Hacienda Casa Blanca en Santander - Colombia
Preparación: vierta una cucharada en una taza de agua caliente o en un pocillo, revuelva con su endulzante preferido.
Registro Sanitario RSIAJI 5M03496
Fecha de vencimiento: 5 de noviembre 2016

El precio de estos empaques depende de la cantidad pedida al proveedor. El proveedor que ofreció las condiciones más cercanas a lo requerido por la empresa fue ALICO, cuyos precios por presentación y cantidades de pedido, se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 12. Precio para bolsa de café de 500 g

REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
BOLSA FLOW PACK 500G - LAMINACIÓN CON PAPEL	6.250	\$ 856
	12.000	\$ 744
	20.000	\$ 702

Tabla 13. Precio para bolsa de café de 250 g

REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
BOLSA FLOW PACK 250G - LAMINACIÓN CON PAPEL	12.500	\$ 612
	25.000	\$ 555

Tercerización de los servicios de tostión y molienda con la empresa La Mata del Café: Dado que Hacienda Casa Blanca no cuenta con los equipos necesarios para la tostión, molienda y empaque del café producido, este servicio se estará contratando con la empresa La Mata de Café, la cual por cada kilo transformado cobrará \$ 2000.

Estandarización de procesos: De acuerdo con los resultados arrojados en la investigación de mercados, la característica intrínseca que más se debe cuidar en el proceso de producción de Café Hacienda Casa Blanca es el sabor, dado que un 60% de los encuestados coincidió en que este sería el factor que jugaría el papel preponderante al momento de decidir cambiar de marca o variedad de café. Teniendo en cuenta estos datos, se estandarizan los procesos húmedo y seco basándose en las sugerencias y recomendaciones del catador Rodrigo

Santamaría. Es necesario cumplir con la trazabilidad establecida en todos los procesos productivos con el fin de entregar alta calidad y las mismas características diferenciadoras de café orgánico CHC.

Tabla 14. Despliegue de las estrategias de Producto

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
1	Diseño de un nuevo empaque	1.1. Establecer los requisitos legales que deben ser cumplidos por el empaque. 1.2. Contactar al diseñador para que lleve a cabo el diseño del empaque y trabajar conjuntamente con este. 1.3. Hacer la cotización de diversos empaques, con la finalidad de elegir el más adecuado a los intereses de la empresa. 1.4. Validar y aprobar el diseño final del empaque, así como el tipo que estará siendo usado. 1.5. Diseño asistido por computador del nuevo empaque.	\$400.000	Autor del proyecto
2	Establecer una alianza estratégica para la transformación y empaque del café con la empresa La Mata del Café	2.1. Solicitar una reunión de negocios con el gerente de la empresa La Mata del Café para definir las condiciones generales para la prestación del servicio; método de tostión, precios, plazos de pago, tiempos de entrega, manejo de empaques, entre otros. 2.2. Definir las fechas para Iniciar la prestación del servicio. 2.3. Generar los documentos legales necesarios para dejar en firme la relación de negocios	\$700.000	Gerente
3	Control de calidad y estandarización del producto.	3.1. Mantener estándar de calidad según requisitos del INVIMA y Rain Forest Alliance realizando controles periódicos a los cultivos y al proceso productivo. 3.2. Mantener las características diferenciadoras definidas en el perfil de taza y estandarizar los procesos a través de la certificación de un sistema de gestión de calidad. 3.3. Cumplir con la políticas de calidad resultantes luego del diseño del sistema de gestión de calidad cumpliendo con la trazabilidad establecida, con el fin de entregar siempre las mismas características diferenciadoras de café orgánico Hacienda Casa Blanca.	\$5.000.000	Consultor Externo en Gestión de Calidad

4.5.4 Estrategia de precio

Para llevar a cabo el análisis del precio para el producto que se pretende comercializar, es necesario tener en cuenta el costo de producir una libra de café durante su cultivo, y luego de ser transformado y empacado.

Según datos históricos de la operación de Hacienda Casablanca, se obtuvo que una libra de café trillado tiene un costo de \$3.410. Si a esto se le añade el costo del empaque (\$744), así como el costo de transformación del café; tosti3n, molienda y empaque (\$1.000), se tiene que el costo de una libra de CHC estar3a alrededor del \$ 5.154.

La estrategia de precios estuvo basada en la competencia mediante una comparaci3n de las caracter3sticas de sus productos y un benchmarking de precios.

Para el establecimiento del precio de las presentaciones de caf3 que estar3 comercializando la empresa, se tomaron los precios de 3 de los principales competidores en el mercado: Caf3 Juan Valdez, Caf3 Mesa de los Santos y Caf3 OMA, con precios por libra de \$32.000, \$28.800 y \$24.000 respectivamente.

Teniendo en cuenta la importancia que representa para el consumidor el buen sabor del caf3, se hizo un an3lisis sensorial y f3sico de los cuatros caf3s en menc3n, apoyado en la labor del catador profesional Rodrigo Santamar3a. Para la realizaci3n de estas pruebas, fue necesario desplazarse hasta las fincas de estas marcas, para recoger las muestras, que seg3n solicitud del catador, deb3an ser de al menos 500 gramos.

Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Tabla 15. Según esto, Café Hacienda Casablanca se encuentra en el tercer escalón del ranking, por detrás de Café Mesa de los Santos y Juan Valdez.

Tabla 15. Resultados del análisis sensorial y físico

ASPECTO	OMA	MESA DE LOS SANTOS	JUAN VALDEZ	HACIENDA CASABLANCA
Fragancia/Aroma	7,8	8	7,8	7,8
Sabor	7	7,8	7,8	7,5
Sabor residual	7	7	7	7
Acidez	7	8	7,8	7,8
Cuerpo	7	7,5	7,3	7
Balance	7	7,5	7,5	7
Uniformidad	10	10	10	10
Taza limpia	10	10	10	10
Dulzor	10	10	10	10
Puntaje del catador	7	7,5	7,5	7,3
PUNTAJE TOTAL	79,8	83,3	82,5	81,3

De acuerdo a los resultados obtenidos y tomando como referente los precios citados anteriormente, se podría establecer un precio para el café Hacienda Casablanca, de acuerdo a como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Precio vs Puntuación

MARCA	PRECIO	PUNTUACIÓN
MESA DE LOS SANTOS	\$28.800	83,3
JUAN VALDEZ	\$32.000	82,5
HACIENDA CASABLANCA	\$26.000	81,3
OMA	\$24.000	79,8

El costo asociado a la cata de cada uno de los cafés, el cual permitió definir las calificaciones para cada uno de estos, fue de \$400.000.

Periódicamente se deberán realizar comparaciones con los precios de productos similares de competencia, con el fin de ajustarlos de acuerdo a las tendencias del mercado. En la Tabla 17 se muestran los precios asociados a los productos de la marca Hacienda Casa Blanca.

Tabla 17. Productos ofrecidos Café Hacienda Casablanca

ÍTEM	PRECIO
Bolsa de café tostado y molido, presentación 250 gr	\$ 14.000
Bolsa de café tostado y molido, presentación 500 gr	\$ 26.000
Carga de café pergamino 125 kg	\$ 820.000

Promociones: Junto a la presentación de 500 g y 250 g, se estará adicionando un regalo de 125 g. Esto se realizará durante la etapa de lanzamiento, que estará ejecutándose durante 2 meses.

Tabla 18. Despliegue de las estrategia de Precio

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
1	Establecer el precio basado en la competencia, mediante la ejecución de un benchmarking.	1.1. Establecer el precio de una libra de CHC. 1.2. Visitar los puntos de venta y supermercados para conocer los precios que actualmente se manejan para la presentación de una libra de Café Juan Valdez, Café Mesa de los Santos y Café OMA. 1.3. Contactar y contratar los servicios de un catador para realizar un testeo del sabor del CHC y compararlo con los competidores más cercanos. 1.4. Conseguir las muestras de café trillado de cada uno de los competidores, y entregar al catador para poder ejecutar la prueba. 1.5. Realizar el análisis sensorial y emitir el informe respectivo. 1.6. Analizar los resultados obtenidos y definir el precio acorde para CHC de con base en ello. 1.7. Definir promociones y políticas de precios a emplear.	\$550.000	Autor del proyecto

4.5.5 Estrategias de distribución

4.5.4.1. Creación de un canal de distribución a través de mercadeo directo, junto a plan especial de captación y fidelización de clientes

Desarrollar 3 reuniones semanales (clubes y casas de posibles clientes), para dar a conocer Café Hacienda Casa Blanca por medio de degustaciones, entrega de información sobre los beneficios de consumir café orgánico en la salud tocando el círculo social de quienes deciden recomendarlo.

Herramientas.

- Encuestas para crear una base de datos activa e identificar la percepción de los clientes potenciales utilizándola como continua mejora de la estrategia de servicio al cliente.
- Lista de posibles clientes (Base de datos inicial que se puede tomar de los clubes con los que se hagan alianzas, el círculo social más próximo de la dueña y gerente de Café Hacienda Casa Blanca y otros ejecutivos).
- Material publicitario con información sobre el producto su preparación y beneficios en salud, como también debe estar plasmado el plan de referidos y promociones.
- Greca o cafeteras para calentar el producto, vasos, mezcladores y filtros para la degustación y demostración de preparación bajo las condiciones óptimas para tomar la mejor taza de café.
- Producto para degustar y para la venta.

Para el desarrollo de cada reunión ya sea en una casa o en un club se debe realizar:

- Llamada de invitación a 40 personas al lanzamiento y degustación de un nuevo café orgánico producido en Santander, dejando explícito el lugar, la fecha y la hora confirmando su asistencia y puntualidad. Se logra evidenciar que de las 40 llamadas se concretan 20 citas en promedio, resultado de la experiencia desarrollada con otro café orgánico.
- La efectividad de la llamada es del 50% en asistencia, así es que se cuenta con 10 clientes potenciales por reunión.
- Mostrar la preparación del producto y dar degustación del mismo, exponiendo los beneficios de consumir café orgánico a corto, mediano y largo plazo en la salud. (relación costo vs beneficio).
- Existe una efectividad del 20% donde las personas deciden comprar el producto y recomendarlo. (estrategia de fidelización y referidos).
- Según las investigaciones de mercados el 42% del total de los encuestados expresó que de acuerdo a los beneficios que el café orgánico aporta a la salud, estaría dispuesto a tomarlo como su opción preferida, con esto se puede inferir que 42% de las personas que asistan a las reuniones programadas por esta estrategia tomarían Café Hacienda Casa Blanca como su opción preferida.

4.5.4.2. Desarrollo de imagen y perfiles en todas las redes sociales como canal de venta directa

Desarrollo del “carrito de compras” en la página web para hacer pedidos y compras por medio de internet con entrega a domicilio, haciendo de esta herramienta un medio de venta directa al público. Los clientes que se captan por medio del plan de medios y el uso de los perfiles en redes sociales se aterrizan a la página web incentivándolos por medio de promociones al uso del “carrito de compras”.

4.5.4.3. Conformar canal especializado en cafeterías gourmet, restaurantes y hoteles

La marca no contará con un punto de venta físico propio, debido a los costos fijos que este acarrea y que iniciando la operación, no sería viable su cubrimiento. Por esta razón, se establecerá una alianza estratégica con la empresa La Mata de Café, la cual cuenta con puntos de venta en diversos sectores de la ciudad; Centro, Cabecera, Cañaveral y Plaza Satélite, para que haya un apalancamiento de marca, teniendo en cuenta además, que esta empresa le prestará los servicios de tostión, molienda y empaque a Hacienda Casa Blanca, lo cual a su vez ayudaría a abaratar los costos relacionados con la distribución del producto.

Por otra parte se hará alianza estratégica con hoteles y restaurantes ubicados en zonas estrato 3, 4, 5 y 6 para distribuir Café Hacienda Casa Blanca en ellos como puntos de venta directa.

4.5.4.4. Participación en ferias de exposición de cafés²⁷

ExpoEspeciales – Café de Colombia: Es la feria especializada en la promoción de cafés especiales más importante de Colombia y América Latina. Se llevará a cabo entre el 4 y el 7 de octubre de 2016. Este evento integra toda la cadena de valor del café y ofrece un escenario para exponer y dar a conocer las tendencias e innovaciones del mercado del café a nivel nacional e internacional.²⁸

Tabla 19. Presupuesto para participar en la feria

ÍTEM	PRECIO
Alquiler del sitio de exposición (5 m ²) ²⁹	\$ 2.320.000

²⁷ Feria Colombia es Café

²⁸ ¿QUE ES EXPOESPECIALES CAFÉ DE COLOMBIA? [En línea]. Disponible en: <http://www.expoespeciales.com/sobre-la-feria/>. Consultado en 19 de abril de 2015.

²⁹ EXPOSITORES Y PATROCINADORES. [En línea]. Disponible en: <http://www.expoespeciales.com/expositores/>. Consultado en 19 de abril de 2015.

ÍTEM	PRECIO
Alquiler de toma Eléctrica 110 v	\$ 110.000
Alquiler y decoración de stand	\$ 2.000.000
Viáticos	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 5.430.000

Figura 8. Flyer de la feria ExpoEspeciales 2016



Fuente: Página web ExpoEspeciales

Tabla 20. Despliegue de las estrategias de distribución

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
1	Conformar un canal especializado en tiendas de café, clubes y hoteles.	1.1. Hacer una revisión de los establecimientos que podrían servir como puntos de comercialización de CHC 1.2. Concertar reuniones con los administradores de hoteles para definir tácticas de merchandising, precios de venta, promociones, material de mercadeo necesario, cantidades mínimas de venta, entre otros. 1.3. Entregar el producto según las especificaciones antes establecidas.	\$ 0	Coordinador Comercial y Logístico
2	Solicitar a la Mata del Café, para que al momento de participar en las ferias de exposición, ofrezca el Café Hacienda, pactándose una tarifa por este servicio.	2.1. Ejecutar una reunión con el gerente de la empresa la Mata del Café con la finalidad de establecer las ferias y exposiciones a las que se estarían presentando. 2.2. Definir los recursos de mercadeo a utilizar para promocionar la marca.	\$ 0	Gerente
3	Creación de un canal de distribución a través de mercadeo directo, junto a plan especial de captación y fidelización de clientes	3.1. Crear una base de datos de potenciales clientes 3.2. Contactar a las personas para llevar a cabo reuniones en las cuales se presente el CHC, dando a conocer las características del producto y los beneficios que este puede representar para la salud. 3.3. Diseñar el material publicitario que será dado a conocer durante la realización de las reuniones 3.4. Adquirir la cafetera y demás elementos (vasos, mezcladores, azúcar, servilletas, etc.), para llevar a cabo las reuniones 3.5. Ofrecer el producto para la venta durante las reuniones 3.6. Aplicar encuesta para conocer las percepciones de los asistentes respecto a la calidad del producto y calificación general de la reunión.	\$ 1.395.120	Coordinador Comercial y Logístico
4	Establecer una alianza estratégica para la comercialización del Café Hacienda Casablanca con la	4.1. Ejecutar una reunión con el gerente de la empresa la Mata del Café con la finalidad de definir las tarifas y demás aspectos necesarios para la venta del café en sus tiendas.	\$ 0	Gerente

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
	empresa La Mata del Café			
5	Participación en ferias alimenticias, especializadas en café y de otros sectores que se lleven a cabo en Bucaramanga y otras zonas del país.	5.1. Indagar acerca de las ferias a realizarse en el departamento de Santander y en otras ciudades alrededor del país. 5.2. Definir las ferias que se ajustan a las posibilidades financieras y logísticas de la empresa 5.3. Establecer los requerimientos para participación en las ferias 5.4. Diseñar y producir los elementos de publicidad que serán utilizados 5.5. Asistir a las ferias según cronograma	\$ 9.000.000	Gerente
6	Desarrollo de imagen y página web como canal de venta directa.	6.1. Diseño y puesta en funcionamiento de la pagina web incluyendo el boton de compras por medio de la misma.	\$2.500.000	Coordinador Comercial y Logístico

4.5.6 Estrategias de comunicación

4.7.6.1. Campaña publicitaria del producto por medio de redes sociales

Dado el auge y la popularidad de las redes sociales en Colombia, tales como Facebook, Twitter, Instagram, Foursquare o YouTube, se contratarán los servicios de una empresa de medios digitales para la creación de una página web e-commerce, mediante la cual se puedan desarrollar todas las actividades relativas a la venta del producto insignia de la marca y que se enlace fácilmente con las páginas de las redes sociales antes mencionadas. Se espera que la página web cuente con módulos para la gestión de inventarios, ventas y clientes.

Contratar a una persona, para que mediante la modalidad de teletrabajo³⁰³¹, realice la administración de las páginas de redes sociales diseñadas, por medio de la creación y cargue continuo de nuevos contenidos, el montaje de estrategias para llegar a nuevos clientes potenciales, la generación de eventos y alianzas con cuentas populares en Instagram para la promoción de las bondades del producto, campañas publicitarias en Facebook, el diseño de videos relacionados con la marca, lo cuales se podrán ver desde YouTube y Facebook, así como tweets invitando a probar el café y apoyar la industria nacional. Esta persona debe ser profesional en Mercadeo y Publicidad, con coimientos en Social Media Marketing.

Facebook For Business: La página web de Facebook ofrece una opción relacionada con la creación de anuncios, los cuales se pueden diseñar de acuerdo al tamaño de la campaña que se pretende desarrollar (cantidad de usuarios a los

³⁰ Se entiende por Teletrabajo el desarrollo de actividades laborales que se lleva a cabo por fuera del lugar normal de trabajo, lo cual implica que el empleado no se encuentra físicamente vinculado a su centro de trabajo en la totalidad del tiempo que cumple con sus obligaciones contractuales, apoyado en el uso de las tecnologías de la información.

³¹ El Teletrabajo con todas las garantías ya es una realidad en Colombia. Página web Ministerio del Trabajo. [En línea] Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/mayo-2012/439-el-teletrabajo-con-todas-las-garantias-ya-es-una-realidad-en-colombia.html>. Consultado en: 18 de abril de 2015.

que se espera impactar), el tiempo que estará vigente y cuanto se pagará por ésta.

La configuración de los anuncios, permite elegir la zona geográfica a impactar, el rango de edad del público objetivo, así como sus preferencias y gustos; que en este caso, deben estar relacionadas con el consumo de café.

Esta herramienta permite hacer un seguimiento en tiempo real acerca del desempeño o éxito de la campaña, brindando la oportunidad de modificar el anuncio (el diseño y presupuesto), de acuerdo al número de visitas o cumplimiento en el impacto esperado de la misma. Estos anuncios se mostrarán en la sección de noticias del público objetivo o en la sección de anuncios de la página web, ubicada a la derecha de la pantalla del computador.³²

4.7.6.2. Campaña de voz a voz en cafeterías gourmet, restaurantes, clubes y hoteles

Llevar a los gerentes de las cafeterías gourmet, restaurantes, hoteles y clubes a conocer las técnicas de preparación del café según su proceso productivo, degustando la mejor taza de café y los beneficios que tiene el consumo del mismo para desarrollar la estrategia de comunicación en sus establecimientos.

4.7.6.3. Comunicar las bondades de Café Hacienda Casablanca y la certificación que ostenta por medio del uso de redes sociales y reuniones.

Resaltar las cualidades del cultivo orgánico y todo el proceso productivo que esto implica para tener como resultado un café que da bienestar en salud a quienes lo consumen.

³² Página web de Facebook. Crear anuncios - ¿Cuánto cuesta anunciarse en Facebook? [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/help/214319341922580>. Consultado en 19 de abril de 2015.

- Tardes de juego en clubes
- Reunión de amigos en restaurantes (onces)
- Tardes de postres o celebración de cumpleaños en cafeterías especializadas

4.7.6.4. Información sobre los certificados y los efectos negativos que genera en la salud el consumo de café tradicional.

- Crear material publicitario impreso con el comparativo de los efectos en la salud de consumir café tradicional vs café orgánico para uso en los puntos de venta directo y canales de distribución, para las reuniones diseñadas para la estrategia de comunicación y material publicitario necesario para uso en el stand de participación en ferias.
- Resaltar en material publicitario impreso la certificación RAIN FOREST ALLIANCE (RAS), dando a conocer ésta certificación y lo que implica y beneficia que un producto la obtenga.

4.7.6.5. Estrategia de canje para el desarrollo del plan de medios

Establecer una relación comercial con medios masivos de difusión como lo son la radio, la televisión y los periódicos, que según el ECAR (Estudio Continuo de Audiencia Radial), se encuentran bien posicionados y tienen gran audiencia en la ciudad de Bucaramanga y que permitan hacer un acuerdo comercial mediante el canje de producto Café Hacienda Casablanca por pautas publicitarias y así poder desarrollar un plan de medios con el menor costo.

- Radio: Emisora del Ejército Nacional, Emisora de la Policía Nacional.

- Televisión: TVC (Fernando Otero), TRO (Noticiero de la noche, ORO noticias).
- Periódicos: Hacer un reportaje sobre la historia de Hacienda Casa Blanca y su producto aterrizando a números de contacto y redes sociales. GENTE o ADN

Tabla 21. Despliegue de las estrategias de comunicación

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
1	Lanzamiento del producto mediante la utilización de las redes sociales más populares, tales como como Instagram o Facebook.	1.1. Abrir cuenta en Instagram, Facebook y Twitter. 1.2. Compra de paquetes promocionales de anuncios de estas redes sociales. 1.3. Diseñar un video explicativo, mostrando las bondades del café orgánico. 1.4. Publicar fotografías del producto, así como los precios y lugares en los cuales puede ser adquirido. 1.5. Creación y publicación de anuncios alusivos al producto y al bienestar producido por el consumo de café orgánico, y en especial el de CHC.	\$3.000.000	Coordinador Comercial y Logístico
2	Comunicar las bondades de Café Casablanca y la certificación que ostenta.	2.1. Realización de reuniones sociales, en las cuales se deben resaltar las cualidades del cultivo orgánico y todo el proceso productivo que esto implica para tener como resultado un café que da bienestar en salud a quienes lo consumen, destacando los efectos negativos que genera en la salud el consumo de café tradicional. 2.2. Organización de tardes de juego 2.3. Participación en programas de televisión y entrevistas radiales, así como también salir en reportajes de periódicos o revistas de la ciudad.	\$ 0	Coordinador Comercial y Logístico
3	Campaña de voz a voz en cafeterías gourmet, restaurantes, clubes y hoteles	3.1. Llevar a los gerentes de los restaurantes, hoteles y clubes a conocer las técnicas de preparación del café según su proceso	\$ 600.000	Coordinador Comercial y Logístico

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
		productivo en las instalaciones de la hacienda, degustando la mejor taza de café y los beneficios que tiene el consumo del mismo para desarrollar la estrategia de comunicación en sus establecimientos.		
4	Desarrollar campaña publicitaria enfocada en dar a conocer las certificaciones que pueden obtener el café según su origen o procesos de producción, así como los beneficios para la salud en cuanto al consumo de café orgánico.	<p>4.1. Compra de paquetes promocionales de anuncios de estas redes sociales. (estrategia de lanzamiento por redes sociales).</p> <p>4.2. Creación y publicación de anuncios alusivos al producto, los diferentes tipos de cafés y las certificaciones que estos pueden obtener.</p> <p>4.3. Diseñar material publicitario impreso, (cartas menú para restaurantes, folletos, etc) y los pendones para los stands en las ferias.</p> <p>4.4. Elaboración e impresión de todo el material publicitario necesario en la campaña teniendo en cuenta todas las estrategias de marketing.</p>	\$ 2.800.000	Coordinador Comercial y Logístico
5	Estrategia de canje para el desarrollo del plan de medios	<p>5.1. Realizar un canje con la emisora de la Policía Nacional, para promocionar la marca por medio de cuñas radiales y entrevistas.</p> <p>5.2. Pautar 4 artículos en el periódico Vanguardia Liberal y revistas de circulación al interior de la ciudad, en los cuales se describa la existencia de la empresa y las bondades del café orgánico</p> <p>5.3. Participación en programas especiales en televisión del canal TRO.</p>	\$2.000.000	Coordinador Comercial y Logístico

4.5.7 Estrategias de servicio

Las estrategias de servicio de Café Hacienda Casablanca están relacionadas con el acercamiento al cliente y al conocer sus preferencias respecto al producto ofrecido por la empresa, así como a la relación que se tenga con ésta.

4.5.6.1. Identificar las características del producto y servicio que espera el cliente potencial por medio de encuestas de satisfacción, con la finalidad mejorar continuamente el proceso de servicio y comunicación.

4.5.6.2. Club del café

- Celebración de cumpleaños
- Plan de referidos
- Promociones y descuentos

4.5.6.3. Redes sociales como puente para interacción con los clientes

- Noticias del sector cafetero e innovación
- Usos del café en recetas (cocina)
- Nuevas preparaciones del Café Hacienda Casa Blanca.

Tabla 22. Despliegue de las estrategias de servicio

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
1	Identificar las características del producto que espera el cliente potencial por medio de encuestas de satisfacción, con la finalidad mejorar continuamente el proceso productivo.	1.1. Diseñar una encuesta de precepción del servicio para identificar las características del producto que espera el cliente potencial. 1.2. Enviar la encuesta mediante la utilización de correo electrónico, publicación en página de Facebook o Instagram 1.3. Realizar el análisis de los datos y modificar la oferta según las conclusiones del estudio	\$0	Coordinador Comercial y Logístico
2	Club del café	2.1. Establecer las políticas que se aplicarán para el plan de referidos 2.2. Publicar el contenidos del plan de referidos en las páginas de redes sociales y en las reuniones de degustación	\$0	Coordinador Comercial y Logístico
3	Redes sociales para interacción con el cliente	1.1. Mediante el chat de Facebook, los mensajes directos de Instagram o el chat de la página web se responderán las dudas de los clientes y se ampliará la información solicitada por estos.	\$0	Coordinador Comercial y Logístico

4.5.8 Plan de marketing consolidado

En la Tabla 23 se muestra un resumen del costo asociado a las estrategias, para el periodo proyectado para el estudio financiero. En el ANEXO F, es posible apreciar el cronograma de ejecución del plan de mercadeo en los años de proyección de las operaciones de la empresa.

Tabla 23. Resumen de costos del plan de marketing durante el tiempo de proyección

VARIABLE DE MARKETING	COSTO
Producto	\$ 6.100.000
Precio	\$ 500.000
Distribución	\$ 48.895.120
Comunicación	\$25.600.000
Servicio	\$ 0
TOTAL PLAN DE MARKETING	\$ 81.145.120

4.6 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS

- El uso de las tecnologías de información y comunicación fueron de crucial importancia para la realización de la investigación de mercados, teniendo en cuenta que los formularios de Google Docs, además de facilitar el diseño de la encuesta, permitieron la tabulación de datos en tiempo real, dado que a medida que se iban encuestando a las personas, la información generada se iba subiendo a una base de datos en la nube. Esto permitió hacer más sencillo y rápido el análisis de la información.

- El análisis de las encuestas aplicadas sirvió para determinar el nivel de conocimiento de las personas en Bucaramanga, respecto a la existencia del café orgánico, sus beneficios, así como el potencial o la intención de compra por parte de las personas encuestadas.
- El desarrollo de la investigación de mercados en dos fases; exploratoria y concluyente, permitió refinar la forma de llevar a cabo esta última, mejorando la capacidad de generar información valiosa para el proyecto, teniendo en cuenta los resultados de la primera y las lecciones aprendidas generadas durante y después de su ejecución.
- Se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas (43%), son trabajadores independientes, encontrándose un 29% de ellas entre 17-36 años. Seguido a estos, se encuentran los empleados (39%), los cuales cuentan con un 33% del total de encuestados en el mismo rango de edad de los independientes.

De forma consolidada, se tiene que el 47% de los encuestados son personas empleadas o independientes entre 17 y 36 años, las cuales siempre o casi siempre consumen café. Por esta razón, el desarrollar estrategias de difusión y comunicación basadas en el uso de redes sociales, más específicamente Facebook, podría representar resultados bastante positivos, teniendo en cuenta que esta red social permite segmentar la publicidad de acuerdo a la ocupación y los rangos de edad de sus usuarios, lo cual va sumado a que en este último factor encaja con la población que hace un uso más extensivo de las redes sociales en internet y cuenta con el poder adquisitivo para eventualmente comprar el café orgánico de Hacienda Casa Blanca.

- Durante la investigación concluyente, más de la mitad de los encuestados (59%) expresó no conocer concretamente acerca de la existencia y beneficios del café orgánico. Esto se muestra como una oportunidad para la empresa, debido a que hay un segmento de mercado que a pesar de estar consumiendo café, no conoce la alternativa saludable de incluir el café orgánico entre sus bebidas preferidas.
- Durante la investigación concluyente, se encontró que casi tres cuartas partes de las personas encuestadas (71%), expresaron que la característica más importante a la hora de consumir el café de su preferencia, radicaba en el sabor, seguido en menor proporción por el aroma (17%). Esto refleja la importancia de desarrollar procesos estandarizados y establecer la trazabilidad del producto terminado, teniendo en cuenta las buenas prácticas en el manejo del grano de café para asegurar obtener el mejor sabor del café cosechado; desde su tostión hasta su empaque, dado que estos son los procesos en los cuales se presentan cambios químicos en el grano de café.
- El 55% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el precio sería el principal factor a la hora de decidir cambiar el café de su preferencia. Por esta razón, es preciso revisar constantemente los precios del café ofrecido por la competencia y diseñar promociones con el fin atraer al público que podría estar interesado en el producto ofrecido por la empresa, pero que por su precio podría no encontrarse entre sus opciones principales.

Por otra parte, se podrían ofrecer presentaciones de café más pequeñas (250 g o 100 g), las cuales teniendo en cuenta su contenido menor, serían más asequibles para los consumidores que aún no tienen como costumbre el consumir café orgánico.

- El 36% de los encuestados, los cuales respondieron que consumían café a diario, basan su gusto en el café tradicional, y solo el 9,5% se decantó por el café orgánico. Adicionalmente, sólo el 12% del total de los encuestados aseguró consumir café orgánico. Esta situación permite inferir que existe un gran potencial de crecimiento, teniendo en cuenta la relación tan baja de personas encuestadas que consumen café diariamente respecto a los que prefieren café orgánico (51% vs 9,5 %).
- El 42% de los encuestados expresó que de acuerdo a los beneficios que el café orgánico aporta a la salud, estaría dispuesto a tomarlo como su opción preferida, reemplazando el café que consumen actualmente. Esto se presenta como una buena oportunidad para diseñar campañas en redes sociales para demostrar los beneficios de esta variedad de café y así lograr que aquellos que consumen café tradicional, opten por tomar el café orgánico.
- La realización de las pruebas de catación por parte del experto técnico, permitió definir cuál de los cafés que se encuentran en la misma línea de Hacienda Casablanca, tenía la mayor calificación. Gracias a esto se pudo fijar el precio del Café Hacienda Casablanca en \$26.000, por debajo de Café Mesa de Los Santos y Juan Valdez.
- El apalancamiento de marca con la empresa “La Mata del Café”, permitirá una mayor apertura y reconocimiento en el mercado, dado que se por el posicionamiento de este establecimiento en la ciudad, tiene acceso a clientes potenciales del café ofrecido por Hacienda Casa Blanca.
- El diseño del plan de marketing para la empresa, permitió establecer las estrategias necesarias para abarcar ella cuota de mercado potencial en la ciudad de Bucaramanga, enfocadas en la promoción a través de redes sociales, realización de reuniones de degustación, participación en ferias de

exposición, El despliegue del plan de mercadeo permitió generar el plan de medios y cuantificar los recursos que deberán ser dispuestos para lograr transmitir la información relacionada con el producto y de esta manera captar una mayor cantidad de clientes.

5. ESTIMACION DE LA DEMANDA

Con frecuencia a los investigadores de marketing se les pide que midan el mercado actual y potencial de ventas para un producto nuevo o uno existente. Este tipo de información es esencial para la designación de territorios de ventas, determinación de las cuotas de ventas, distribución de los esfuerzos de ventas, asignación de presupuestos publicitarios y de promoción de ventas, determinación de los niveles de remuneración de ventas, hallazgo de las cuotas potenciales, eliminación de productos y decisiones sobre el lanzamiento o no de nuevos productos.³³

Debe reconocerse que se requieren diferentes métodos para productos o servicios nuevos contra establecidos. La diferencia entre estos se basa si el producto es nuevo para la industria, más que para el vendedor individual. Los métodos de investigación para los productos nuevos tienden a ser más subjetivos que para los establecidos.

Para estimar la demanda en éste proyecto, se emplea el método de desplazamiento; el cual se describe a continuación:

Método de desplazamiento. El método de desplazamiento comienza con datos agregados de la industria o del mercado, y los pormenorizan en unidades de interés para la empresa. Parte del estudio de mercados y datos de fuentes secundarias, cuyo soporte sean estudios realizados por entidades serias y con renombre.

Con el método de desplazamiento se utilizan dos enfoques: El método de datos directos y el método de datos indirectos.

³³ KINNEAR, Thomas et al. Investigación de mercados. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. Quinta Edición. 1999.

Método de datos directos: Éste método se basa en los métodos totales de la industria o del mercado (generalmente despacho o consumo) como base para estimar los potenciales del mercado o de ventas. El enfoque característico es establecer un índice de ventas o de consumo basado en dichos datos. Si estos datos son razonablemente exactos y oportunos, los potenciales basados en éstos son teóricamente los más exactos.

Método de datos indirectos: Este método se basa en el desarrollo de un índice del potencial de una o más series estadísticas relacionadas con el consumo o poder adquisitivo del producto o servicio en cuestión. El concepto consiste en relacionar en forma lógica una serie de datos, como número de personas empleadas, con las ventas de la industria para el producto o servicio. Esta segunda serie de datos, siendo más detallada por segmentos de mercados, puede usarse para indicar la distribución de las ventas de la industria en los segmentos de mercado de interés.

Con la información anterior se procede a tomar los índices para el estudio dentro de las variables de interés, de tal manera que se pueda llevar a cabo la estimación de la demanda.

La tendencia de consumo de café en Colombia y el comportamiento de consumo del target, junto con otras variables de interés que se encuentran en el estudio sobre “hábitos de consumo y compra” realizado en siete ciudades del país por Reinova socio comercial de TNS, uno de los organismos de investigación más grandes en todo el mundo, quien entrega información procesable para la ayuda de toma de decisiones en Colombia para el Programa Toma Café y por Nielsen 1996-2015, así como también los datos arrojados en las investigaciones de mercados **(Ver ANEXOS D y E)**, contribuyen tanto en la estimación de la demanda como en el análisis conductual de la población en estudio.

5.1. INDICADORES UTILIZADOS EN LA ESTIMACIÓN DE DEMANDA

Para llevar a cabo la proyección de la demanda, se tuvieron en cuenta diversos factores que inciden en el comportamiento de la población estudio. Dichos factores fueron analizados teniendo en cuenta el desarrollo de las estrategias del plan de marketing y los porcentajes de traslado de consumo de café tradicional u otras marcas de café orgánico hacia el consumo de Café Hacienda Casa Blanca, siendo esta la situación actual de demanda para el año uno y realizar la proyección de demanda a cinco años. Por otro lado, para definir el porcentaje de incremento de consumo año a año, se tendrá en cuenta la tendencia de comportamiento en el consumo de café en Colombia, cifra presentada en el estudio sobre “hábitos de consumo y compra” realizado en siete ciudades del país por Reinova, incluida Bucaramanga.

Según el estudio de mercados realizado en la ciudad de Bucaramanga al inicio del proyecto, se determinó que la demanda potencial de consumo de café es del 83% de la población encuestada, lo cual proyectado de acuerdo a datos poblacionales de la ciudad, se traduce en 217.928 habitantes de la ciudad de Bucaramanga que consumen café. Así mismo se encuentra que el tipo de café de mayor consumo dentro de esta población es el tradicional con un 58% (126.398 personas que consumen café tradicional en Bucaramanga), seguido del café orgánico con un 34% del total de la población encuestada, que en cifras serían 74.096 habitantes. Se escribe la operación matemática y la(s) fuente(s) de los datos.

Por otra parte, el estudio de mercado arroja los siguientes datos a considerar, como porcentaje de traslado a consumo de café orgánico, para lo cual se implementarán las estrategias de mercadeo desarrolladas para cada variable de marketing:

- El 14% del total de los encuestados expresó que haría la compra de café orgánico si hubiese una promoción vigente del producto.
- El 42% del total de los encuestados expresó que de acuerdo a los beneficios que el café orgánico aporta a la salud, estaría dispuesto a tomarlo como su opción preferida, reemplazando el café que consume actualmente; traslado que se efectuaría como consecuencia de las reuniones sociales de contacto directo planteadas en la estrategia de distribución.
- Haciendo una estimación de reuniones de degustación del producto, tal como se estableció en una de las estrategias de distribución, luego de realizar la gestión correspondiente y de acuerdo a experiencias realizadas con un café orgánico impulsado y comercializado por la mismas estrategias de distribución y comunicación mediante reuniones sociales, se espera que asistan como mínimo 10 personas por reunión, de los cuales 4,2 personas aproximadamente continuarían tomando Café Hacienda Casa Blanca, y 2 de ellos lo recomendarían, desarrollando la estrategia de referidos, estadística recopilada y facilitada por ejecutivos de la empresa Ganocafé en la ciudad de Bucaramanga.
- El 5.2% de los encuestados que consumía café tradicional, estuvo de acuerdo en decir que una vez conocidos los beneficios del café orgánico, nunca más volverían a tomar su café de preferencia.
- La estrategia de servicio se diseñó para mantener activo el consumo del producto en cada uno de los clientes activados o captados durante el tiempo, dado que el objetivo es fidelizar clientes.

Según publicación de la revista Catering³⁴, se destaca que el mercado del café en Colombia está en franca expansión, tratándose varios puntos que se plantean interesantes para tener en cuenta a la hora de estimar la demanda del Café Hacienda Casablanca en Bucaramanga, a saber:

- El consumo interno de café en Colombia, alcanza cerca de 1,6 millones de sacos, equivalente al 13% de la cosecha cafetera; una cifra que representa cerca de un 30% de crecimiento para el año 2015 respecto del 2010.
- El consumo de café especial se ha triplicado del 2009 al primer semestre del 2015, pasando a ser un 24% del consumo total de café.
- El consumo total del café en Colombia ha crecido un 4%, pasando del 82% al 86% de las personas del 2012 al 2015.
- La frecuencia de consumo en el país, pasó de 2,9 tazas promedio/día de 110 ml en el 2007, a 3,4 tazas promedio/día de 154 ml en el 2015.
- En Bucaramanga, El 88% de las personas toman café en el target de 18 a 60 años, lo cual corrobora lo encontrado durante la investigación de mercados concluyente, en la cual se estableció que el 83% de la población Bumanguesa incluye entre sus bebidas diarias al café. Los consumidores toman 3,4 tazas/día de 136 ml de tamaño, con una frecuencia de consumo de 4,8 días/semana.

Estos datos son de vital importancia, dado que ratifican los encontrados y medidos en las investigaciones realizadas para el presente proyecto.

³⁴La colonización cafetera. En: Revista Catering. 2016. [En línea]. Disponible en: <https://issuu.com/legissa/docs/catering-edicion-73>. Consultado en 20 de marzo de 2016.

5.2. DESARROLLO METODOLOGÍA PARA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Target group: 262.574 habitantes

Personas que toman café en el target: $262.574 \times (83\%) = 217.936,42$

Personas que toman café especial en el target: $217.936,42 \times (24\%) = 52.304,74$

Personas que tomarían café Hacienda Casablanca: $52.304 \times (14\%) = 7.322,66$

Teniendo en cuenta que una persona en la ciudad de Bucaramanga consume 3,4 tazas/día de 136 ml de tamaño 4,8 días/semana, donde el factor semana estandarizado es 4,1 semanas/mes y considerando que para la preparación de Café Hacienda Casablanca se requieren 80 g/Litro de agua, se establece una demanda inicial en gramos para el año uno de la siguiente forma:

$$1 \text{ Lt} \cong 7,35 = 7 \text{ tazas}$$

$$\text{Consumo mensual en tazas por persona} = 3,4 \times 4,8 \times 4,1 = 66,91$$

$$\text{Consumo mensual en tazas del target} = 66,91 \times 7.322,66 = 489.974,07$$

$$\text{Consumo mensual en litros del target} = 489.974,07 \div 7,35 = 66.663,14$$

$$\text{Consumo mensual en g de café HC del target} = 66.663,14 \times 80 = 5.333.051,1$$

$$\text{Consumo mensual en libras de café HC del target} = 10.666,104 \cong 10.666$$

Estos cálculos permiten inferir el potencial total en ventas que podría tener la empresa, que anualmente estaría en alrededor de 127.993 libras de café. Ahora bien, este potencial no puede abarcarse completamente debido a que se requiere posicionar la marca y la empresa solo tiene una capacidad de producción anual máxima de 20.160 libras de café. Se plantea el alcanzar el 50% de dicho potencial de ventas durante los 5 años de la proyección financiera, paulatinamente a partir del año 2.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1. PROCESO PRODUCTIVO PARA OBTENER CAFÉ PERGAMINO

El proceso productivo del café orgánico molido bajo certificación RAINFOREST consta de varias etapas y lugares para su producción. Este comienza con el cultivo y cosecha del café en la HACIENDA CASA BLANCA ubicada en Santander. A partir del producto final cosechado; café pergamino, comienza la implementación del presente proyecto grado.

La Hacienda Casa Blanca cuenta con 9,8 hectáreas cultivadas con cafetos de la variedad Castillo de manera orgánica, las cuales se cosechan de septiembre a diciembre. En promedio, cada año se cosechan 150 cargas (1 carga= 125 kg) que son procesadas en un beneficiadero Becolsub (Beneficio Ecológico de Subproductos), el cual consiste en un módulo con un desmusilagador que permite mojar el café con solo 0,6 litros por kilogramo de grano pergamino seco, que normalmente utilizaba 40 litros para este procesamiento del café cereza.

Actualmente Café Hacienda Casa Blanca está certificado como café orgánico dado que utiliza materiales orgánicos para nutrir las tierras y tiene programas establecidos para la cobertura del suelo, la regulación de la sombra y el control biológico de plagas excluyendo la utilización de sustancias agro-químicas. Esta forma de cultivo se basa en el principio de que debe devolverse al suelo un valor correspondiente al valor cosechado.³⁵

Por otra parte, Hacienda Casa Blanca cuenta con la certificación Rain Forest Alliance, la cual es otorgada por aplicar las mejores prácticas de manejo para proteger a los trabajadores y al medio ambiente, por ende todo nuevo proceso

³⁵ Véase en : <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/?menuID=2987#sthash.EJK64qyt.dpuf>

debe estar alineado con las buenas prácticas y el cuidado de los impactos sobre el medio ambiente.

Figura 9. Cultivo Hacienda Casa Blanca



6.1.1. Cosecha

La recolección del café cereza se realiza en forma manual cuidadosamente escogiendo los frutos maduros y en buen estado. Los frutos recolectados se llevan al beneficiadero donde van a ser procesados.

6.1.2. Beneficio

Beneficiar el café consiste en transformar el café cereza en café pergamino seco (cps). En el proceso se separan las partes del fruto y se baja la humedad del grano para conservarlo.³⁶

En Colombia se utiliza el beneficio por vía húmeda, que comprende las siguientes etapas:

- Clasificación

³⁶ http://www.cenicafe.org/es/publications/cartilla_20_beneficio_del_cafe.pdf

- Despulpado
- Remoción del mucílago (por remoción mecánica)
- Lavado
- Secado

El beneficio del café se realiza en una máquina marca Fimar modelo 2000 que hace los procesos de despulpado, clasificación y desmusilaginado del café cereza, convirtiéndolo en café pergamino húmedo.

6.1.3. Despulpado

Consiste en retirar la pulpa de la cereza por medio de la presión que ejerce la camisa de la despulpadora y debe iniciarse inmediatamente después de que se cosechan los frutos. El retraso por más de 6 horas, afecta la calidad de la bebida y puede originar el defecto llamado “fermento”.

El café cereza se deposita en la tolva donde se transporta por gravedad hasta la despulpadora de la máquina, en la cual ingresa el café maduro; Este contiene mucílago, baba o “miel”, que permite el despulpado con solo presionar la cereza. Por tanto, no se utiliza agua para despulpar el café. La pulpa es llevada a una fosa por medio de una banda sinfín para hacer abono orgánico y el resto del fruto pasa hacia el desmusilaginador. Ver Figura 10.

6.1.4. Clasificación

Este proceso se lleva a cabo en el pechero donde se separa el grano de la pulpa en el cual se elimina la pasilla, que son los frutos demasiado maduros o verdes sin despulpar, trillados, guayabas y aquellos con la pulpa pegada, por medio de un tubo que llega hasta un balde que al llenarse, el operario de la máquina lo cambia

por uno vacío y se recolecta en bultos que después son vendidos en el comercio. Los frutos que están en óptimas condiciones los lleva al desmusilaginador; en este mismo proceso se va lavando el café con una mínima cantidad de agua. Ver Figura 11.

Figura 10. Proceso de despulpado



Figura 11. Clasificación del café



6.1.5. Desmucilaginado

El mucilago es la baba que recubre el grano despulpado, este se remueve mecánicamente en el DESLIM con lavado y limpieza adicional de los granos, utilizando menos de un litro de agua por kilogramo de café pergamino seco.

Se obtiene café lavado con más de 98% de remoción de mucílago, el cual puede llevarse inmediatamente al secado. El mucilago llega por medio de un ducto a un balde, el cual se vierte en la fosa para mezclarse con la pulpa y aserrín de palo. Estos componentes, después de 2 meses de fermentado se convierte en abono orgánico, que luego es utilizado en la finca para cultivos posteriores.

Figura 12. Remoción del mucílago



5.1.6. Lavado

El lavado permite retirar totalmente el mucilago del grano. El agua utilizada en este proceso es del acueducto que provee a la vereda y se vierte en los tanques por medio de una manguera. Se utiliza en mínima cantidad ya que el café pergamino llega del proceso de desmusilaginado casi limpio y por ende no se tienen aguas sucias que generen impactos negativos al medio ambiente. El agua termina en 5 tanques dispuestos en la hacienda para su recolección.

Figura 13. Lavado



5.1.7. Secado

El café pergamino dispuesto en los tanques, se encuentra con una humedad interna como resultado de todos los procesos en los cuales se sometió el café cereza para poder tenerlo en este estado. Se procede a trasladar el café pergamino húmedo por medio de baldes al silo, cuya capacidad es de 1.440 kg distribuidos en dos compartimientos.

El silo cuenta con un quemador que genera aire caliente hacia los compartimientos, haciendo perder la humedad del café pergamino hasta tenerlo a un 11% de humedad.

El quemador es alimentado con el cisco que genera el café pergamino seco después de ser trillado y los termómetros se deben mantener a 55°C para este proceso. Cuando hay muy poco café procesado no es rentable prender el silo, por lo tanto, realizan el secado al sol.

Figura 14. Secado

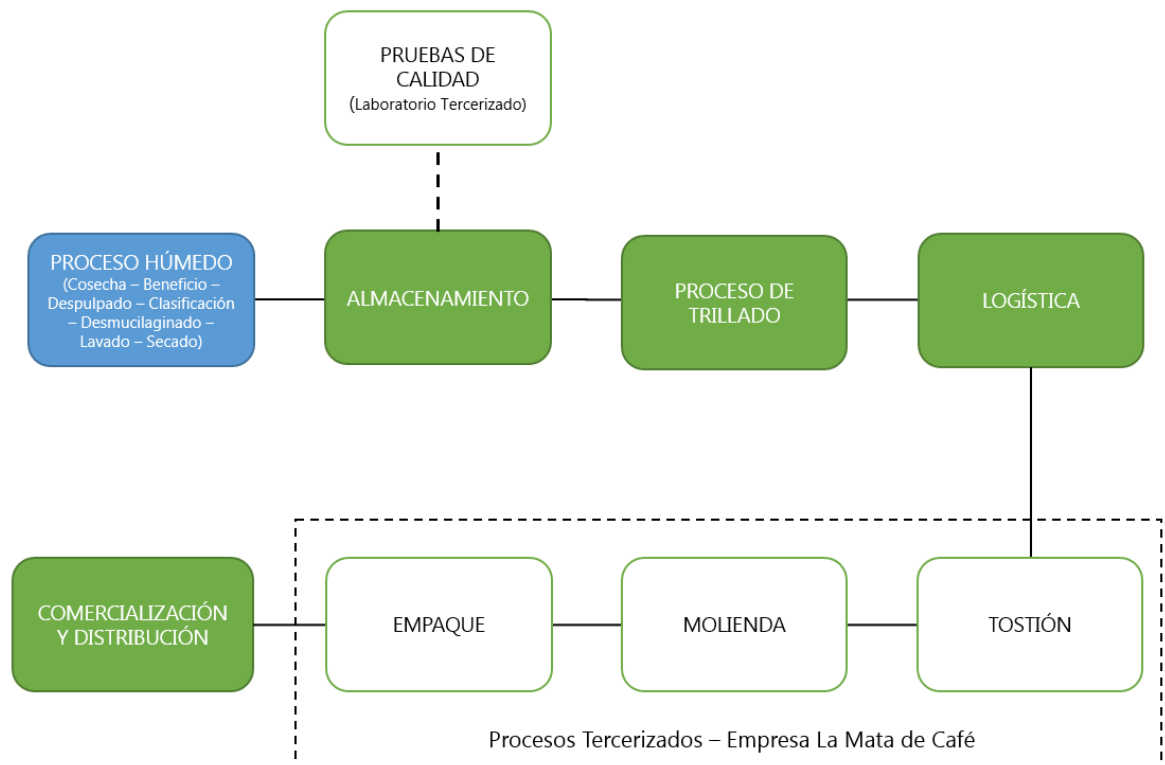


6.2. PROCESO PRODUCTIVO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ

Luego de contar con el café pergamino seco y haberlo separado de las impurezas remanentes de los procesos realizados anteriormente, este se encuentra listo para

realizar los procesos necesarios para su transformación en el producto terminado para su comercialización. En la Figura 15 se muestra un esquema de los procesos a desarrollarse, indicando quién estaría involucrado en cada uno de ellos.

Figura 15. Flujo proyectado de procesos



6.2.1. Almacenamiento y transporte

Teniendo en cuenta que no se conoce el tiempo en que estará almacenado el café antes de ser trillado, tostado y molido, se deben asegurar las condiciones de temperatura y humedad relativa del lote. Esta última se medirá usando un higrómetro digital.

Los rangos de humedad del cuarto de almacenamiento se deben mantener entre 65% y 70%, mientras que los de temperatura, entre 15°C y 20°C. La humedad del grano debe oscilar entre 10% y 12%.³⁷

El almacenamiento del café en sacos se debe hacer sobre estibas plásticas y han de ser loteados de acuerdo a la fecha de almacenamiento, asegurándose de usar el método de gestión de inventarios PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir). Es preciso asegurarse de que el techo del cuarto de almacenamiento sea lo suficientemente alto y que haya un flujo continuo de aire en el mismo. Esto se puede llevar a cabo mediante la instalación de un sistema de ventilación o un sistema de aire acondicionado.

Aunque es casi imposible mantener constantes y uniformes las condiciones ambientales de una bodega o de un silo, sí es técnicamente posible reducir las variaciones de las condiciones de almacenamiento buscando el intervalo óptimo de éstas, para lo cual se hacen imprescindibles buenos conocimientos sobre la carta psicométrica y las curvas de equilibrio del producto.³⁸

El almacenamiento provisional del café se hará mediante el uso de sacos de fique con capacidad de 70 Kilogramos. Sus dimensiones aproximadas se encuentran entre 70 Cm de ancho por 95 Cm de largo. El saco debe permitir la transpiración del café, así como ser capaz de resistir ser utilizados en grandes arrumes.

Para el transporte del café trillado hasta las instalaciones del proveedor para los procesos de tostón, molienda y empaque, se hará uso de dos vehículos con el que cuenta actualmente la empresa; Una camioneta Chevrolet Dmax 4x4 y una Dodge 250.

³⁷ Recomendaciones para obtener café de buena calidad en taza. [En línea]. Disponible en: http://www.cenicafe.org/es/index.php/cultivemos_cafe/calidad/P1. Consultado en 18 de abril de 2015.

³⁸ MAYORGA, Óp. cit., p 17.

El tiempo máximo recomendado de almacenamiento del café pergamino antes de su transformación, es de 4 meses, tiempo luego del cual empieza a perder sus propiedades organolépticas.

6.2.2. Pruebas de laboratorio

Luego de seleccionar el producto que esta en almacenamiento, se procederá a trillar. Una muestra de éste debe ser enviada al laboratorio para aplicarle las siguientes pruebas:

- % de humedad del grano
- Granulometría
- Análisis físico
- Taza

6.2.3. Trillado

La trilla es uno de los procesos industriales que sufre el café antes de ser tostado o convertido en café soluble o molido. Consiste fundamentalmente en someter al grano pergamino a un proceso de descascarado para obtener el café excelso o almendra; llamado también café verde en el mercado internacional. En el proceso de trilla se obtienen además, sub-productos como la pasilla, el cisco o cascarilla y el ripio.

Previamente a este proceso, se hace la separación de las impurezas resultantes del proceso húmedo y que se encuentran junto al café pergamino, esto con el fin de evitar que pueda averiarse la maquina trilladora.

6.2.4. Tostión

En este proceso, los granos de café se hacen pasar por una cámara de aire para ser calentados. Aquí la composición química de los granos cambia, el agua se disipa en el grano y una serie de reacciones químicas convierten los azúcares y almidones en aceites, los cuales otorgan al café gran parte de su aroma y sabor.³⁹

El color y aspecto del grano tostado dependen del tiempo y temperatura de tostión. Generalmente el grano se tuesta entre 15 y 20 minutos dependiendo del grado y nivel deseado, a temperaturas oscilantes entre 205 °C y 240 °C, lo cual contribuye a su tono marrón característico.

El café pergamino una vez que es tostado, presenta un porcentaje de merma que puede estar entre el 14% y el 22% de su peso.

6.2.5. Molienda

En esta operación el principal objetivo es la reducción del tamaño del grano tostado, para la extracción de los aromas y de los compuestos solubles durante la preparación de la bebida.

Según al tiempo de contacto agua-café, se debe utilizar una molienda adecuada que garantice la extracción correcta. Los equipos de preparación de acuerdo a su principio de funcionamiento, se toman diferentes tiempos para preparar la bebida. Entre más gruesa la molienda, más tiempo de contacto agua-café y viceversa.

Para permitir la extracción que resulta de la mezcla de agua caliente, el café tostado se muele. El grado de molienda, es decir el tamaño de las partículas obtenidas, depende del tipo de preparación posterior y oscila desde un polvo muy

³⁹ Página web Café Bermellón. Tostión. [En línea]. Disponible en: <http://cafebermellon.com/elaboracion/tostion>. Consultado en 17 de abril de 2015.

fino para expreso, pasando por una textura arenosa para preparación de café colado estándar, hasta simplemente partir el grano en pocas piezas para la extracción a nivel industrial. Las moliendas más finas permiten obtener una bebida más fuerte, pero requieren de un filtro especial para obtener una taza libre de partículas insolubles.

El café tostado y molido es particularmente delicado y se deteriora rápidamente en contacto con el oxígeno del aire, razón por la cual debe ser almacenado o empacado en forma hermética y utilizado rápidamente.

6.2.6. Empaque

6.2.6.1. Generalidades

Uno de los elementos de mayor incidencia en la vida útil y conservación del café después de procesado es el empaque, ya que es el encargado de proteger al producto tanto de los factores ambientales, químicos o físicos, como en la manipulación del producto en el transporte y almacenamiento; además de ser la carta de presentación ante el cliente final.

En el caso del café se han utilizado diferentes tipos de materiales iniciando desde el papel kraft hasta el vidrio, pasando por monopolímeros, estructuras laminadas flexibles, de alta barrera, hasta empaques rígidos como la lata, siendo las estructuras flexibles, metalizadas o laminadas las más comunes. Las empresas productoras de películas y las convertidoras, procuran ofrecer en el mercado nuevas estructuras combinando diferentes películas que garanticen una mejor protección de las características del café.

Generalmente ningún material plástico posee todas las características necesarias para cumplir su función de barrera y protección como empaque, por esta razón se combinan varios de ellos para formar un material complejo o laminado que reúna

las propiedades más importantes de sus componentes. Usualmente se combinan dos o tres películas plásticas simples, dejándose en el interior en contacto con el producto una impermeable, inatacable y fácilmente termosellable. Para las capas externas se usan materiales de buenas propiedades mecánicas, de fácil impresión. El aluminio o una película metalizada se utiliza generalmente como lámina central. La permeabilidad es básica para establecer la capacidad de barrera de una película. Las constantes de permeabilidad dependen de la estructura química del polímero, de su morfología, densidad y grado de cristalinidad.

El empaque flexible más usado para empacar café es la bolsa, ya sea de fondo plano que se pueda parar o de tipo sobre sin fondo plano. Es importante tener en cuenta que el café tostado y molido, siendo un producto perecedero, requiere de un empaque que:

- Conserve sus características.
- Mantenga su calidad durante un mayor tiempo.
- Sea inerte
- Impermeable al oxígeno, vapor de agua, aromas y olores.
- A prueba de grasas y aceites.
- Opaco.
- Durable, estable y resistente. A prueba de aceites y maltrato en los canales de venta.
- Facilidad de manejo.
- Adecuada maquinabilidad.
- Que permita una buena impresión.
- Bajo costo.
- De bajo impacto ecológico.

- Que le dé buena presentación al producto.⁴⁰

En el proceso de sellado, se debe mantener la máquina selladora en una temperatura entre 110°C y 140°C, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia de los materiales a usarse para la fabricación de los empaques.

6.2.6.2. Indicaciones sobre conservación y preparación

El empaque deberá llevar indicaciones sobre la conservación del producto, tanto antes como después de abierto (preferiblemente en la nevera en un recipiente hermético), indicando claramente que el café tostado es un producto perecedero. Igualmente debe señalarse la forma recomendada de preparación de la bebida, de acuerdo al tipo de molienda (fina, media, gruesa) e indicar el punto de tueste o tosti3n (claro, medio, oscuro, muy oscuro).

Por otro lado, es importante incluir alguna receta de bebida con caf3, distinta al tinto tradicional, con el 3nimo de estimular su consumo.

6.2.6.3. Leyendas

Los empaques deber3n llevar las leyendas ordenadas por el Ministerio de Salud, Superintendencia de Industria y Comercio, Icontec y las se3aladas por la Federaci3n Nacional de Cafeteros de Colombia, as3:

Leyenda: "PARA CONSUMO EN COLOMBIA"

Esta leyenda deber3 ir impresa, en forma destacada, en una de las caras de la

⁴⁰ MAYORGA, 3p. cit., p 113

bolsa preferiblemente en la del frente. Así mismo, debe destacarse sobre los envases de plástico y de lata.

En el caso de llamadas “papeletas” o presentaciones inferiores a 100 gramos, la leyenda deberá ir impresa en las bolsas utilizadas para su embalaje, en letras de mayor tamaño. Además este embalaje deberá llevar impresa la marca, dirección de la tostadora y nombre o razón social de la misma.

Igual procedimiento debe aplicarse con las cajas o bolsas empleadas para el embalaje de las presentaciones superiores.

Otras leyendas

Los empaques de café para consumo interno, deben llevar las siguientes leyendas:

- Marca del café (cara principal)
- Peso neto: Gramos o su abreviatura g (imprimirse en las dos caras en forma destacada).
- La leyenda: “El fabricante garantiza que este café es 100% puro”
- En las caras laterales o en los fuelles, las siguientes leyendas:
 - Nombre del propietario o razón social y dirección de la fábrica.
 - Número del Registro Sanitario.
 - Número de certificado de inscripción ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
 - Fecha de proceso: Corresponde a la fecha de terminación del proceso y molienda.
 - Fecha de vencimiento: Fecha límite, después de la cual el producto almacenado en las mejores condiciones, no posee los atributos originales de calidad.
 - En caso de Maquila: Colocar la leyenda: Procesado y

empacado por Tostadora (Nombre de la tostadora) para (Marca del contratante).⁴¹

6.2.7. Logística

En esta fase se llevará a cabo el transporte del café pergamino desde la hacienda hasta la tostadora, así como las bolsas de empaque desde esta última, de vuelta a la hacienda para ser entregadas según los pedidos que se logren gestionar mediante las diferentes plataformas de mercadeo que tendrá en funcionamiento la empresa

6.3. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

6.3.1. Localización del punto de venta

En la Tabla 24 se describen los factores que fueron tenidos en cuenta para la escogencia del lugar más adecuado para la comercialización de los productos de la empresa.

Tabla 24. Ponderación de Factores para el emplazamiento

FACTORES	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS				Puntos La Mata del Café	
		Local Externo		Isla en CC			
Costos de arrendamiento	30%	2	0,6	1	0,3	4	1,2
Tamaño de las instalaciones	15%	5	0,75	3	0,45	2	0,3
Cobertura de internet y telefonía	15%	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Acceso a clientes directos	35%	3	1,05	3	1,05	5	1,75
Capacidad de almacenamiento	5%	5	0,25	2	0,1	2	0,1
Puntuación Estandarizada Total.	100%	3,4		2.65		4.1	

⁴¹ Ibid., p 182

De acuerdo al análisis de la Tabla 24, la locación escogida fue La Mata de Café, la cual cuenta con 4 puntos de venta en la ciudad:

- Centro: Carrera 15 # 33-49
- Cabecera: C.C Cabecera Tercera Etapa Primer piso.
- Satélite: Carrera 33 #108-03
- Bosque: Local 29 Metro (Antiguo Carrefour)

6.3.2. Maquinaria y equipos – Almacenamiento y trilla

La iniciación de las operaciones en lo relacionado con los nuevos procesos; trillado y almacenamiento, requiere de la disposición de maquinaria y equipo. Para ello se adquirirán los descritos en la Tabla 25. La descripción de cada uno de estos, se puede evidenciar en el ANEXO H.

Tabla 25. Descripción de presupuesto de maquinaria y equipos – Almacenamiento y trilla

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina trilladora con descargue de cisco	1	6.500.000	6.500.000
Termómetro - Higrómetro	3	25.000	75.000
Estibas plásticas 1.2mx1m – 2000 kg	20	98.000	1.960.000
Báscula de plataforma de piso 600kg	1	419.900	419.900
Carretilla de Plataforma 300 kg	1	195.000	195.000
		TOTAL	9.149.900

6.3.3. Maquinaria y equipos – Transformación

La transformación del café; tostión, molienda y empaque, requiere de la compra de la maquinaria que se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26. Descripción de presupuesto de maquinaria y equipos - Transformación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Máquina tostadora	1	14.500.000	14.500.000
Medidor de temperatura láser	1	693.680	693.680
Molino Semindustrial	1	4.547.200	4.547.200
Selladora de bolsa de café	1	2.192.400	2.192.400
Válvula desgasificadora	1	290.000	290.000
TOTAL			\$ 22.223.280

De acuerdo al nivel de utilización esperado para estas máquinas, basado en la producción de Hacienda Casa Blanca, no sería viable su compra teniendo en cuenta que solo se utilizaría en 5 de los 12 meses del año.

6.4. PROVEEDORES

En la Tabla 27 se detallan los potenciales proveedores de la empresa.

Tabla 27. Proveedores

#	EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIUDAD
1	Café y equipos Ltda.	Calle 40ª # 29-38	2692094	Bogotá
2	La Mata del Café	Terminal de Transportes de Bucaramanga Local 112	6707405	Bucaramanga
3	GMarka – Compañía Creativa	Calle 93 # 11ª-28	3148831351	Bogotá
4	Massiva Studio	Carrera 27 # 13-33 Apto 902	319 2939469	Bucaramanga
5	Soliplast	Parque Industrial II Etapa Vía Palenque, Café Madrid Km 7,	3214850839	Bucaramanga

6.5. ANALISIS DE CAPACIDAD

Las hectáreas plantadas y los históricos de cosechas permiten inferir una capacidad de producción de café pergamino cercana a 18.750 kg por año,

distribuidos en 150 cargas de 125 Kg. De ésta cantidad, teniendo en cuenta el porcentaje (%) de merma del café debido a la trilla y a la humedad presente en el grano, se tiene que sería posible obtener 15.000 Kg en café verde, los cuales luego de la tostión y molienda, pasarían a ser 12000 Kg. Sin embargo, esto se limita a la capacidad de producción de la empresa encargada para la realización de estos dos procesos, así como la capacidad de venta de Hacienda Casa Blanca.

La empresa con la cual se tercerizarán los servicios de tostión, molienda y empaque, tiene la capacidad de transformar 35 Kg de café verde por día, lo cual equivale a contar al final del mes con un total de 1.050 Kg. Pero, teniendo en cuenta una merma del 20%, el producto total transformado mensualmente estaría cercano a los 804 Kg. Esto equivale a decir que estarían disponibles para la venta, un total de 1.608 bolsas de café empacado de 500 gramos por mes, lo cual, si se traslada a una base anual, estaría cercano a las 20.160 bolsas.

6.6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

- El análisis de los procesos actuales en la Hacienda Casa Blanca y aquellos necesarios para la transformación del grano en café apto para consumo, permitió establecer un marco de referencia para la definición de las necesidades del proyecto en materia de planta física, personal, maquinaria y equipos.
- La determinación de los requerimientos del proyecto, permitió definir un presupuesto general de inversiones para la compra de maquinaria y equipos necesarios para la puesta en marcha de los procesos de almacenamiento de café pergamino y trilla.

- De acuerdo a las necesidades de la empresa para la ampliación de su participación en el mercado, se estableció la posibilidad de realizar una alianza estratégica para el apalancamiento de marca con La Mata de Café®, la cual cuenta con 4 puntos de venta al interior de la ciudad y que servían como vitrina para la muestra y comercialización de los productos de Café Hacienda Casablanca.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

7.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

7.1.1. Misión

HACIENDA CASA BLANCA produce y comercializa café bajo la certificación Rainforest, satisfaciendo las necesidades y expectativas del mercado de cafés especiales y amigables con el medio ambiente.

7.1.2. Visión

HACIENDA CASA BLANCA, para el año 2017 tiene como propósito ser una de las principales empresas en abrir el mercado del café orgánico en Bucaramanga y su área metropolitana.

7.1.3. Valores Organizativos

Los valores organizativos están orientados a enmarcar el direccionamiento del negocio, siendo vividos y sentidos por cada uno de los trabajadores en el cumplimiento constante de sus responsabilidades.

- **Excelencia:** Búsqueda constante de la excelencia por parte del recurso humano, en cada uno de los procesos y productos elaborados.
- **Honestidad:** Ejecución de todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- **Responsabilidad:** Obrar con seriedad, en consecuencia con los deberes y derechos que atañen a la empresa.
- **Respeto:** Escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

- **Confianza:** Cumplir con los índices de calidad establecidos para los productos elaborados, buscando además su entrega a tiempo, con la finalidad de generar confiabilidad en los clientes de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Contar con un grupo de personas encaminadas en un bien común y en constante mejora.

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la Figura 16 se despliega la estructura organizativa de la empresa. Adicionalmente, en la Tabla 28 se describe el objetivo principal de cada uno de los cargos desplegados en el organigrama.

Figura 16. Estructura organizativa

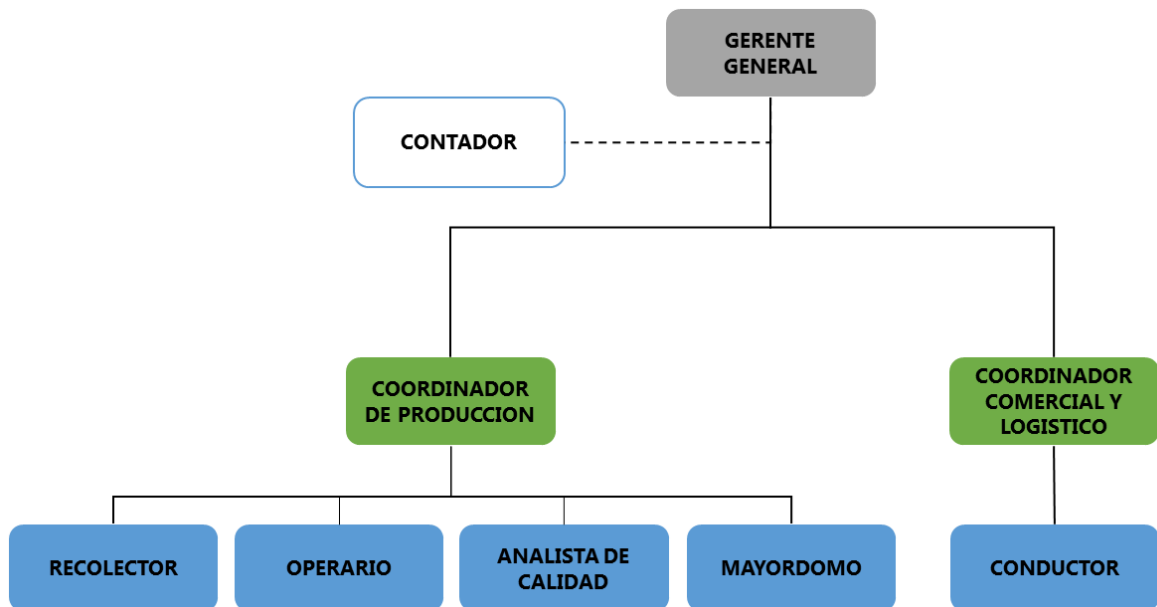


Tabla 28. Descripción perfiles de los cargos de la empresa

NOMBRE DEL CARGO	OBJETIVO DEL CARGO
Gerente	Desarrollar la gestión directiva de la empresa mediante la definición de estrategias encaminadas al crecimiento y mejoramiento organizacional, asignando adecuada y oportunamente los recursos que permitan el cumplimiento de las obligaciones contraídas con sus partes interesadas.
Contador	Liderar el proceso contable y financiero de la empresa, enfocado en el control de costos y el cumplimiento en la entrega de informes a los entes de control y la liquidación de impuestos según corresponda.
Coordinador de Producción	Planear, dirigir y ejecutar todas las actividades relacionadas con el proceso productivo del café pergamino, desde la cosecha hasta el trillado, administrando eficientemente los recursos humanos y materiales, con el fin de obtener un café orgánico de calidad.
Coordinador Comercial y Logístico	Realizar de manera eficaz y eficiente el seguimiento a la administración de los recursos financieros, físicos y humanos utilizados para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la unidad comercializadora de la empresa, evaluando las actividades comprendidas como: apertura de mercados, publicidad, fidelización del cliente y logística.
Auxiliar de Mercadeo	Apoyo esporádico en las reuniones de degustación dirigidas por el Coordinador Comercial y Logístico
Operario	Realizar de manera efectiva todas las actividades relacionadas con el proceso de trillado; Almacenamiento, etiquetas, empaques y muestras de calidad del café pergamino.
Recolector	Recoger el fruto maduro y sano con mucho tacto, para cuidar la mata de café tanto como el fruto a procesar.
Analista de Calidad	Medir y controlar las condiciones de humedad, temperatura y almacenamiento del café, así como tomar muestras para su envío al laboratorio, previo a su trillado.
Mayordomo	Supervisar el cultivo y mantenerlo en excelentes condiciones durante todo el año.
Conductor	Realizar todas las actividades y tareas relacionadas con el transporte de la materia prima (café pergamino) y producto terminado (café orgánico molido) a la planta tercerizadora de los procesos de tostión y molienda, así como al cliente final

En la ejecución de las actividades de la empresa, se emplean los cargos mostrados en la Tabla 28. De dichos cargos, solo el Coordinador Comercial y Logístico, el Operario de Trillado, el Conductor y el Analista de Calidad, habrán de crearse para la ejecución de las actividades asociadas al trillado, almacenamiento

y mercadeo, dado que los otros cargos ya existen actualmente y en operación, en estructura de procesos de la empresa.

Tabla 29. Recurso humano requerido para los procesos asociados a la comercialización

CARGO	No. PERSONAS	SALARIO
Coordinador Comercial y Logístico	1	2.500.000
Auxiliar de mercadeo	1	689.454
Operario de Trilladora	1	689.454
Analista de Calidad ⁴²	1	1.500.000
Conductor	1	660.000

La contratación del personal se llevará a cabo mediante un contrato escrito, de acuerdo a los tipos de contratos existentes en Colombia; término indefinido, término fijo, por obra o labor u OPS.

7.3. ANÁLISIS LEGAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ

A continuación se incluye la legislación aplicable a la empresa, desde el punto de vista relacionado con la comercialización del café.

Tabla 30. Marco Legal Aplicable

#	NORMA	ENTIDAD EMISORA	DESCRIPCIÓN
1	Ley 9 de 1979	Congreso de Colombia	Código Sanitario. Artículo 267. De los empaques, o envases y envolturas.
2	Cartilla Empaques y Embalajes Para Exportación	Proexport	Definición de las condiciones que deben cumplir los empaques y embalajes a utilizarse en transacciones de exportación de productos nacionales
3	Resolución 0148 de 2004	Ministerio de Agricultura y Desarrollo	Por la cual se crea el Sello de Alimento Ecológico y se reglamenta su otorgamiento y uso.

⁴² Trabajo de medio tiempo

#	NORMA	ENTIDAD EMISORA	DESCRIPCIÓN
		Rural	
4	Resolución 0187 de 2006.	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Por la cual se adopta el Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaqueo, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos
5	Norma Técnica colombiana NTC 3314:1992	ICONTEC	Café y sus productos. Vocabulario. Términos y definiciones.
6	Norma Técnica colombiana NTC 512:2007	ICONTEC	Industrias alimentarias. Rotulado o etiquetado.
	Norma Técnica colombiana NTC 3534:1998	ICONTEC	Esta norma establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado en grano o molido.
7	Norma Técnica colombiana NTC 4806:2000	ICONTEC	Esta norma establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café consumo obtenido de la trilla de café.
8	Norma Técnica colombiana NTC 4883:2000	ICONTEC	Análisis sensorial. Café. Metodología para análisis sensorial cuantitativo descriptivo del café
9	Norma Técnica colombiana NTC 2441:1996	ICONTEC	Café tostado y molido. método para la determinación del tamaño promedio de partícula por distribución granulométrica
10	Resolución 683 de 2012	Ministerio de Salud y Protección Social	Por medio de la cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano.
11	Resolución 2674 de 2013	Ministerio de Salud y Protección Social	Artículo 17. Envases y embalajes.
12	Resolución 01 de 1993	Comité Nacional Cafeteros	Café verde descafeinado y tostado a mercados tradicionales.

7.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

- La caracterización general del quehacer de la empresa, así como sus metas futuras y normas básicas de comportamiento y compromisos éticos de todos

aquellos que hacen parte sus procesos, se pudo hacer mediante la definición de la misión, visión y los valores organizativos.

- Mediante la identificación de la estructura organizativa actual de la empresa, fue posible ajustarla de acuerdo a las necesidades generadas por el proyecto y de esta manera asegurar que el nuevo alcance incluido para los procesos de la empresa, se ejecute sin inconvenientes y se asegure el cumplimiento de las metas para cada uno de los procesos de la empresa.
- La determinación de la legislación colombiana relacionada con la comercialización del café tostado y molido, permitió definir requisitos que se deben cumplir con el fin de mantener la calidad, sabor y aroma del café, una vez empacado y dispuesto para la venta.

8. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

8.1. IMPACTO SOCIAL

La puesta en marcha de la unidad comercializadora de café orgánico molido, es una alternativa para el progreso y desarrollo de la región santandereana, mejorando la salud y la calidad de vida de sus habitantes. A continuación se mencionará cuáles pueden ser los posibles impactos que genere:

- Teniendo en cuenta que en el departamento de Santander existen fincas cultivadoras de café pergamino bajo la certificación RAINFOREST, con la puesta en marcha de la unidad comercializadora se promoverá la comercialización y entrada en el mercado de un nuevo producto orgánico, beneficiando a estas fincas cultivadoras y además se estimula a futuros emprendedores a entrar en el mercado del café orgánico.
- La comercialización de un café orgánico permitirá a los productores de café de Santander expandir su mercado y generar productos de alta calidad y un valor agregado con beneficios para la salud de los consumidores.
- Generará empleo y desarrollo económico.
- La unidad comercializadora fomentará una cultura de cooperación y fidelización con sus fincas cultivadoras de café orgánico para aumentar el volumen de producción y expandir el mercado.

8.2. IMPACTO AMBIENTAL

Hacienda Casa Blanca es una finca de cultivo orgánico de café que cuenta con certificación Rain Forest Alliance, la cual inició con los programas de acreditación de la misma en Marzo de 2007, apoyándose en los tres pilares de la sostenibilidad; protección ambiental, equidad social y viabilidad económica;

generando una cultura de protección a la naturaleza, sentido social, orden y aseo a nivel organizativo por medio de un negocio rentable.

A partir de la creación de la nueva unidad comercializadora del café orgánico molido, la empresa CAFÉ HACIENDA CASABLANCA seguirá garantizando el uso adecuado de los recursos y el buen manejo de sus desechos según las normas reguladas por el INVIMA.

La Ley 99 de 1993 del medio ambiente declara que la calidad ambiental está directamente relacionada con la modificación negativa del paisaje y la alteración indeseable de las características físicas, químicas y biológicas del aire, el agua o la tierra, que puedan afectar la calidad de vida humana. A continuación se muestra de qué manera la unidad comercializadora de CAFÉ HACIENDA CASABLANCA podría afectar el ambiente.

- Uso del suelo: el funcionamiento de la unidad comercializadora de CAFÉ HACIENDA CASABLANCA, no hace uso o causa alteraciones sobre el suelo.
- Aguas: La zona Bucaramanga donde se ubica la planta tercerizadora del proceso y la oficina de almacenamiento, cuenta con acceso a agua potable y el debido alcantarillado.
- Aire: La maquinaria empleada en la planta de producción no genera emisiones atmosféricas que afecten el medio ambiente (según las fichas técnicas de los proveedores).
- Residuos sólidos: Los desechos generados por CAFÉ HACIENDA CASABLANCA serán manipulados correctamente, y son reutilizados en el proceso húmedo.
- Aspectos sociales: La maquinaria usada por CAFÉ HACIENDA CASABLANCA no generará emisiones tóxicas a la población.
- CAFÉ HACIENDA CASABLANCA fomentará la optimización de los recursos (agua, energía y gas) necesarios para el proceso productivo.

El análisis de los aspectos ambientales se hace en la Tabla 32. En la Tabla 31 se hace una descripción de los residuos o subproductos generados en cada uno de los procesos de producción de café.

Tabla 31. Residuos de los procesos de producción de café

PROCESO	SUBPRODUCTOS	USO ACTUAL	RECOMENDACIÓN
Despulpado	Pulpa	Se utiliza como parte de la preparación de abono orgánico utilizado en la hacienda.	Continuar usándola para abono orgánico.
Desmucilaginado	Mucilago	Se vierte en la fosa para ser mezclada con la pulpa y aserrín de palo para la preparación de abono orgánico.	Continuar usándola para abono orgánico.
Trillado	Cisco	Por sus excelentes propiedades combustibles (capacidad calórica de 17,90 MJ/kg), se utiliza en la quemadora como combustible para secar el grano de café.	El proceso de trillado no se realiza en la hacienda dado que se vende el café pergamino a la federación, pero se está comprando como insumo en el comercio para alimentar el quemador, por lo tanto se recomienda comprar la máquina de trillado ya que se desea continuar el proceso del café hasta obtenerlo molido y continuar usándola tal cual.
Clasificado	Las pasillas	Se vende en el comercio a \$ 1.000 el kilo.	Continuar vendiéndolo.

Tabla 32. Matriz de Leopold

		CULTIVO		BENEFICIO DEL CAFÉ						EVALUACIÓN	
		Siembra	Cosecha	Despulpe	Desmucilaginado	Lavado	Clasificado	Secado			
TIERRA	Suelos aprovechables	10+ / 10	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	70	40
	Renovación del cultivo	10+ / 10	10+ / 10	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	70	45
VIDA SILVESTRE	Siembra de arboles a lo largo de las carreteras, alrededor de las casas y en aquellas áreas cercanas al cultivo.	10+ / 8	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	10+ / 5	70	38
EROSIÓN Y REQUERIMIENTO DE AGROQUÍMICOS	Siembra de zonas de amortiguamiento de vegetación nativa (cobertura de suelos)	10+ / 8								10	8
MANEJO DE CONTAMINANTES	Café en cereza		8+ / 10	8+ / 10	2+ / 8	2+ / 8	2+ / 5	2+ / 5	2+ / 5	24	46
	Pulpa			6+ / 10	6+ / 10	6+ / 10	4+ / 8	2+ / 5	2+ / 5	24	43
	Mucilago			6+ / 8	6+ / 10	6+ / 10	4+ / 8	2+ / 5	2+ / 5	24	41
	Cisco (cascarilla)			2+ / 8	2+ / 8	2+ / 6	4+ / 9	10+ / 10	10+ / 10	20	41
	Pasillas (pasa)			6+ / 8	6+ / 8	6+ / 10	10 / 10	2+ / 6	2+ / 6	30	42
	Agua	10+ / 10		10+ / 10	10+ / 10	10+ / 10	10+ / 10	10+ / 10	10+ / 10	60	60
RECURSOS HÍDRICOS	Cuerpos de agua cercanos al cultivo	8+ / 5	10+ / 5	5+ / 10	5+ / 10	5+ / 10	2+ / 8	1+ / 8	1+ / 8	36	56
	Agua utilizada en la cadena de valor del café	10+ / 10	10+ / 5	10 / 10	8+ / 10	10+ / 10	5+ / 8	5+ / 8	5+ / 8	58	61
EVALUACIÓN		68 / 61	58 / 40	83 / 89	75 / 89	77 / 89	71 / 81	64 / 72	64 / 72	496	521

8.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- El análisis de impactos ambientales, permitió definir aquellos factores relacionados con los procesos de la empresa que podrían llegar a afectar de forma negativa al medio ambiente. Este análisis facilitó el diseño de estrategias para su tratamiento.
- Desde la gerencia de Hacienda Casa Blanca, se debe gestionar la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de asegurar que las operaciones asociadas a sus procesos se hagan en concordancia con el cumplimiento de la legislación aplicable vigente, relativa al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1. CONSIDERACIONES EN LA EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1.1. Análisis de Inversión

9.1.1.1. Inversión en activos fijos

Las inversiones de activos fijos hace referencia a los desembolsos de dinero que se efectúa para la adquisición de activos que van a servir para el normal funcionamiento de la unidad de negocio; Terrenos, edificaciones, maquinarias, equipos de oficina, muebles y enseres, vehículos, estudios de pre inversión, gastos de instalación o intereses durante el período de pre inversión. Para el caso del proyecto, estos hacen referencia a las máquinas y equipos de medición necesarios para la trilla y almacenamiento del café. En la Tabla 33 se describe la composición de estos activos.

Tabla 33. Inversión en Activos Fijos

CONCEPTO	VALOR
Máquinas	\$ 6.500.000
Herramientas y equipos	\$ 689.000
Estibas	\$ 1.960.000
TOTAL INVERSIONES FIJAS	\$ 9.149.000

9.1.1.2. Inversión en activos diferidos

Esta clasificación hace referencia a la inversión pre-operativa de cualquier proyecto, cuyo gasto se puede prorratear en varios períodos de tiempo, según el horizonte de planeación del proyecto. Dentro de estas inversiones se destacan los trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos

de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, entre otras

En la Tabla 34 es posible apreciar estos activos para el proyecto. Estos activos se amortizarán a cinco años.

Tabla 34. Activos diferidos

CONCEPTO	VALOR
Diseño de la página web	\$ 2.500.000
Diseño del empaque	\$ 500.000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 3.00.000

9.1.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo constituye el capital necesario para garantizar el normal funcionamiento del proyecto. Se calcula con base en las necesidades de efectivo a corto plazo, los requerimientos de dinero cuando se tiene cartera, las necesidades de insumos entre otros.

Para el caso del proyecto se incluirán los gastos de publicidad y el cubrimiento de los costos de operación por 3 meses, tal como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35. Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Ventas	\$ 22,298,071
Costos de Operación	\$ 50,080,225
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 72,378,296

La determinación de cada uno de los tipos de inversión, permite establecer el monto total de la inversión, tal como se muestra Tabla 36.

Tabla 36. Total de Inversiones

CONCEPTO	VALOR
Inversión en Activos Fijos	\$ 9,149,000
Inversión en Activos Diferidos	\$ 3,000,000
Capital de Trabajo	\$ 72,378,296
TOTAL INVERSIONES	\$ 84,527,296

9.1.2. Depreciación de activos

De acuerdo a la necesidad de inversiones, se estableció la compra de una maquina trilladora. Para este caso, se precisó calcular su depreciación. Para su cálculo se utilizó el sistema de la línea recta y teniendo en cuenta los años a depreciar para el activo en mención, de la misma forma para las amortizaciones de los gastos diferidos. En la Tabla 37 se presentan el valor de depreciación del activo.

Tabla 37. Depreciación de Activos

CONCEPTO	VIDA ÚTIL	VALOR DEL ACTIVO	VALOR DE LA DEPRECIACIÓN
Maquinaria y Equipos	10	\$ 9.149.900	\$ 914.990
TOTAL DEPRECIACIONES			\$ 914.990

9.1.3. Estructura de capital

La estructura de capital está asociada a la distribución de las fuentes de financiación para el total de las inversiones, determinando la participación de los recursos propios y aquellos recursos de crédito. Para este proyecto, el capital necesario para su ejecución, provendrá completamente de recursos de crédito.

Para el crédito, se toma una alternativa a 5 años con un interés del DTF + 7% efectivo anual⁴³, por un monto de \$ 99.420.485, diferido según lo mostrado en la Tabla 38.

Tabla 38. Apalancamiento financiero

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	84,528,196	0	0	0	0	0
Vr Cuota		23,072,528	23,072,528	23,072,528	23,072,528	23,072,528
Abonos a capital		13,478,578	15,008,397	16,711,850	18,608,645	20,720,726
Saldo insoluto	84,528,196	71,049,617	56,041,221	39,329,371	20,720,726	0
Intereses		9,593,950	8,064,132	6,360,679	4,463,884	2,351,802

9.1.4. Cálculo del WACC

El cálculo del WACC⁴⁴ (Promedio Ponderado del Costo de Capital), se hace con el fin de utilizarlo para hallar el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) del proyecto. En la ecuación descrita a continuación, se muestra cómo se hará el cálculo de este indicador.

$$WACC = K_d * D / (E+D) * (1-T) + K_e * E / (E+D)$$

⁴³ Líneas de Crédito Finagro. [En línea]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/l%C3%ADneas-de-cr%C3%A9dito>. Consultado en 22 de abril de 2015.

⁴⁴Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés.

En la Tabla 39 se despliegan los componentes para la realización del mismo y el resultado de la tasa de oportunidad o WACC que será utilizado para la generación de los indicadores de evaluación del proyecto.

Tabla 39. Cálculo WACC

COMPONENTE DE LA ECUACIÓN	SIGLA	VALOR
Deuda financiera	D	\$ 84,528,196
Capital aportado por los accionistas	E	\$ 0
Coste de la deuda financiera	Kd	11.35%
Impuesto pagado sobre las ganancias	T	33%
Rentabilidad exigida por los accionistas ⁴⁵	Ke	20%
Promedio Ponderado del Costo de Capital	WACC	7.60%

9.1.5. Costos y gastos operacionales

Los costos y gastos necesarios para la operación de la empresa para el primer año de operación se valoraron según lo mostrado en la Tabla 40. Los aumentos de estos se harán de acuerdo a los cambios en el IPC para cada uno de los cinco años del horizonte de planeación.

Tabla 40. Costos y Gastos Operacionales

DESCRIPCIÓN	GASTO ANUAL
Gastos de Ventas⁴⁶⁴⁷	\$ 64,302,163
Costos de Operación⁴⁸	\$ 200,320,899
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	\$ 264,623,063

⁴⁵ Se establece como 0%, debido a que la totalidad de los recursos para el proyecto, se tomarán como deuda

⁴⁶ Presupuesto del plan de medios y el salario del Coordinador Comercial y Logístico

⁴⁷ En este rubro se encuentra incluida la comisión que se debe pagar a la empresa La Mata del Café por la exhibición y comercialización del café Hacienda Casa Blanca en sus puntos de venta

⁴⁸ En este rubro se incluyen los costos de los empaques, salarios del personal operativo, los insumos, así como los costos de transporte y transformación del café verde para tosti3n, molienda y empaque.

9.1.6. Ingresos

De acuerdo a la estimación de la demanda, los ingresos se muestran de acuerdo a la Tabla 41.

Tabla 41. Análisis de Ingresos – Supuesto de venta total para cada tipo de producto

ANALISIS DE LOS INGRESOS	1	2	3	4	5
Venta de bolsas de café de 500 g	292,994,000	356,694,000	380,614,000	404,534,000	428,454,000
Venta de café pergamino	65,610,250	56,180,250	46,750,250	37,320,250	27,890,250
Total Ingresos por Venta de Servicios	358,604,250	412,874,250	427,364,250	441,854,250	456,344,250

9.1.7. Flujo de caja

En la Tabla 42 se muestra el flujo de caja de la empresa en los primeros 5 años de operación. Según este, la empresa contará con la disponibilidad de efectivo necesaria para atender sus obligaciones, hacer inversiones las necesarias en capital de trabajo o incursionar en la prestación de nuevos servicios.

Tabla 42. Flujo de Caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	0	27,489,979	37,718,931	66,721,316	70,093,702	65,095,537
Préstamos	84,528,196	0	0	0	0	0
Intereses		9,593,950	8,064,132	6,360,679	4,463,884	2,351,802
Abonos a Capital		13,478,578	15,008,397	16,711,850	18,608,645	20,720,726
Ingresos por Beneficios Tributarios		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	84,528,196	50,562,508	60,791,459	89,793,845	93,166,231	88,168,066

9.1.8. Estado de resultados

En la tabla 43 se detalla el Estado de Resultados de la empresa para los 5 años de estudio, teniéndose en cuenta el análisis de ingresos, gastos, costos, intereses, repartición de utilidades e impuestos.

Tabla 43. Estado de resultados

PERIODO	1	2	3	4	5
Ventas (Ingresos)	358,604,250	412,874,250	427,364,250	441,854,250	456,344,250
Costos de la Operación	289,513,183	287,450,311	294,175,319	301,115,248	308,283,248
Depreciación y Amortización	3,349,967	3,349,967	3,349,967	300,000	300,000
UTILIDAD OPERACIÓN (UAI)	65,741,101	122,073,972	129,838,964	140,439,002	147,761,002
	0	0	0	0	0
Intereses Operacionales (Gastos Financ)	9,593,950	8,064,132	6,360,679	4,463,884	2,351,802
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)	56,147,151	114,009,841	123,478,286	135,975,118	145,409,199
Impuestos (%)	18,528,560	37,623,247	40,747,834	44,871,789	47,985,036
UTILIDAD NETA	37,618,591	76,386,593	82,730,451	91,103,329	97,424,164
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD RETENIDA	37,618,591	76,386,593	82,730,451	91,103,329	97,424,164

9.1.9. Balance general

El balance general de la empresa y su división en activos, pasivos y patrimonio, se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44. Balance general

PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Caja	72,378,296	72,378,296	71,862,578	73,543,830	75,278,812	77,070,812
Excedente de caja	0	27,489,979	65,208,910	131,930,227	202,023,929	267,119,466

PERIODO	0	1	2	3	4	5
CxC	0	0	27,524,950	28,490,950	29,456,950	30,422,950
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo bruto	12,149,900	12,149,900	12,149,900	12,149,900	12,149,900	12,149,900
Depreciación acumulada	0	3,349,967	6,699,933	10,049,900	10,349,900	10,649,900
Activo fijo neto	12,149,900	8,799,933	5,449,967	2,100,000	1,800,000	1,500,000
TOTAL ACTIVOS	84,528,196	108,668,208	170,046,405	236,065,006	308,559,691	376,113,228
PASIVOS						
Pasivo corriente	0	0	0	0	0	0
Deuda L.Plazo	84,528,196	71,049,617	56,041,221	39,329,371	20,720,726	0
TOTAL PASIVOS	84,528,196	71,049,617	56,041,221	39,329,371	20,720,726	0
PATRIMONIO						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Resultado de ejercicios anteriores		0	37,618,591	114,005,184	196,735,635	287,838,965
Utilidades retenidas del ejercicio		37,618,591	76,386,593	82,730,451	91,103,329	97,424,164
PATRIMONIO	0	37,618,591	114,005,184	196,735,635	287,838,965	385,263,128
PASIVO+PATRIMONIO	84,528,196	108,668,208	170,046,405	236,065,006	308,559,691	385,263,128

9.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A continuación se hará el análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto. Estos indicadores servirán para definir la viabilidad y posibilidad de materialización del proyecto. La Tabla 45 presenta los indicadores básicos para la evaluación del proyecto.

Tabla 45. Indicadores de Evaluación del Proyecto

ANÁLISIS FINANCIERO		RESULTADO
Tasa Interna de Retorno	(TIR)	71.62%
Valor Presente Neto	(VPN)	202,261,763
Tasa Interna de Oportunidad	(TIO)	7,60%

Este resultado permite inferir lo favorable del proyecto, dado que el VPN es mayor a cero y la TIR es mayor a la Tasa Interna de Oportunidad. Teniendo en cuenta que el VPN es >0 , esto indica que el proyecto recupera la inversión, más los intereses de la tasa de descuento o tasa interna de oportunidad, dejando excedentes por valor de \$202,261,763. En cuanto a la TIR, el resultado hace referencia el interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto, y que llegan a 71.62%.

9.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

- La inversión total del proyecto asciende a \$ 84,527,296, de los cuales \$ 9,149,000 son en activos fijos, \$ 3,000,000 en activos diferidos y \$ 72,378,296 en capital de trabajo.
- Para el primer año de operación se espera generar ingresos que asciendan a \$292,994,000, relacionados con la venta de café tanto tostado y molido como trillado, así como una utilidad neta de \$37,618,591
- Se puede establecer que el proyecto es viable en vista de que las variables evaluadas; Valor Presente Neto y TIR arrojan resultados positivos. (VPN = \$202,261,763 VPN > 0). TIR= 71.62%., WACC= 7,60% (TIR $>$ WACC).

10. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

10.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

10.1.1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la firma⁴⁹.

Tabla 46. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio - POAM⁵⁰

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPACTO
ECONÓMICOS			
Política fiscal		2	3
Apertura económica	3		2
Expectativas de crecimiento real del PIB	2		2
Estabilidad de la política monetaria.	3		3
Tendencia a reducir la inflación.	2		2
Apoyo económico al sector	3		3
POLÍTICOS			
Política del país.	2		
Debilitamiento de los dogmas políticos.		2	2
Cambios constitucionales.		1	1
Renovación clase dirigente.	2		2

⁴⁹ SERNA, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 10ª edición. 3R Editores. Bogotá D.C. 2008. p 150.

⁵⁰ Alto (3), Medio(2), Bajo(1)

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPACTO
Incremento de la participación.			
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.		3	3
Descoordinación entre los frentes político, económico y social.		3	3
SOCIALES			
Paz Social.	3		3
Reformas al sistema de seguridad social.		1	1
Aumento a la inversión en seguridad.	2		3
Crisis de Valores.		2	2
Liderar proyectos innovadores con impacto social.	2		2
Organización del gremio	3		3
TECNOLÓGICOS			
Facilidad de acceso a la tecnología.	3		3
Proyectos de investigación y desarrollo	3		3
Globalización de la información.	2		3
Comunicaciones deficientes.		2	3
Desarrollo de aplicaciones web para la gestión de la información	3		3
COMPETITIVOS			
Alianzas estratégicas.	3		3
Rotación de talento humano		3	3
Nuevos competidores		2	3
GEOGRÁFICOS			
Dificultad de transporte.		1	2
Ubicación estratégica	3		2

10.1.2. Perfil de capacidad interna - PCI

El perfil de capacidad Interna, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta e medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico externo de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.⁵¹

Tabla 47. Perfil de capacidad interna - PCI⁵²

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DIRECTIVA			
Imagen Corporativa. Responsabilidad social.	3		3
Uso de análisis y planes estratégicos	3		3
Evaluación y pronóstico del medio.	2		3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	3		3
Flexibilidad de la estructura organizativa.	2		1
Comunicación y control gerencial.	3		2
Orientación empresarial.	2		2
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	3		3
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.		2	3
Agresividad para enfrentar a la competencia.	3		3
Sistemas de control eficaces		3	3
Sistemas de toma de decisiones.		2	3
Evaluación de la gestión organizativa.	2		1
COMPETITIVA			
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	3		3

⁵¹ Ibid. p 168.

⁵² Alto (3), Medio(2), Bajo(1)

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
Lealtad y satisfacción del cliente.	2		3
Participación del mercado	2		3
Costos de distribución y ventas		2	3
Inversión en Investigación y Desarrollo para generar nuevos productos.		2	2
Barreras de entrada en el mercado		1	1
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado.	3		3
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos.	3		2
Administración de clientes.	2		3
Portafolio de Servicios.		2	3
Programas posventa		1	1
FINANCIERA			
Acceso a capital cuando lo requiere.		2	3
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	2		3
Rentabilidad, retorno de la inversión.	3		3
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		2	2
Habilidad para competir con precios.		1	1
Inversión de capital; capital para satisfacer la demanda.		2	3
Estabilidad de costos.	3		3
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.		3	3
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		2	3
TECNOLÓGICA			
Habilidad técnica y de manufactura.		2	3
Capacidad de Innovación.	2		2
Nivel de tecnología utilizado en los productos.	2		2
Fuerzas de patentes y procesos.		1	1

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
Efectividad de la producción y programas de entrega	3		3
Valor agregado al producto	3		3
Intensidad de mano de obra en el servicio.	2		1
Economía de escala.		2	2
Nivel tecnológico.	2		2
Aplicación de tecnologías informáticas	3		3
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	3		2
Flexibilidad en la prestación del servicio.	2		1
TALENTO HUMANO			
Nivel académico del talento humano.	3		2
Experiencia técnica	3		2
Pertenencia.	3		2
Motivación.	3		3
Nivel de remuneración.	3		3

Como insumo para el plan de marketing, se desarrolló la metodología necesaria para la definición de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como la descripción de las estrategias relacionadas con la gestión de mercadeo. (Ver ANEXO I).

A continuación se hace una descripción de cada uno de los factores que se tuvieron en cuenta para la definición del marco estratégico de la empresa. (Ver Tabla 48). En la Tabla 49, se muestra la planeación estratégica para el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

Tabla 48. Factores internos y externos sobre los que se basó la planeación estratégica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El café producido por Hacienda Casablanca cuenta con Certificación Rain Forest (RAS) y además se encuentra catalogado como Café de Origen, según los estándares de la FNC • Alta calidad del producto, gracias a las técnicas utilizadas para su cultivo, recolección y proceso húmedo. • Relaciones establecidas con el representante de la empresa La Mata del Café, para tercerizar los procesos de tostión, molienda y empaque • Potencial de distribución del Café Hacienda Casablanca en las tiendas La Mata del Café • Estatus especial del terreno productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con los equipos necesarios para el proceso de producción en seco (desde la trilla hasta el empaque) • Baja capacidad financiera para el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio, inversión publicitaria, comercialización o para la ampliación de la capacidad productiva • Baja capacidad de distribución • Baja capacidad de almacenamiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado en crecimiento. • Disponibilidad de diversas opciones por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para el acceso a recursos financieros y asistencia técnica, que permitan mejorar los procesos productivos y ampliar la capacidad de cultivo. • Incremento del consumo de café en Colombia • Variedad de ferias y exposiciones organizadas por el sector cafetero y/o otros sectores en Bucaramanga y todo Colombia • Crecimiento en el uso de las redes sociales • Existencia de un centro de investigaciones tecnológicas en café, ubicado en el municipio del Socorro, eliminando la necesidad de contar con un laboratorio al interior de la empresa • Reconocimiento por parte de los compradores de un precio mayor para el café orgánico • Comercialización a nivel internacional, teniendo en cuenta la buena acogida del café producido en Colombia y la creciente demanda en mercados como el asiático, la cual se ha duplicado en los últimos 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento acerca de las propiedades y existencia del café orgánico en Bucaramanga • Existencia en el mercado de grandes empresas especializadas en la producción de café con amplia experiencia, variedad de productos y alta capacidad financiera • Café tradicional con alto hábito de consumo. • Altos costos en pautas en medios. • Pérdida de recursos debido a las plagas y enfermedades, y variaciones climáticas tales como las largas sequías o inundaciones, así como la falta de preparación para responder ante emergencias naturales • Aparición de productos sustitutos

Tabla 49. Planeación estratégica

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR Y META	TIEMPO ESTIMADO	
CLIENTES	Incrementar los canales de distribucino de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Conformar un canal especializado en tiendas de café, clubes y hoteles. 	Coordinador de Mercadeo	Alizanzas concretadas (6)	1 año	
		<ul style="list-style-type: none"> Establecer una alianza estratégica para la transformación, empaque y comercialización del café con la empresa La Mata del Café 	Gerente			
		<ul style="list-style-type: none"> Creación de un canal de distribución a través de mercadeo directo, junto a plan especial de captación y fidelización de clientes 	Coordinador de Mercadeo	Reuniones realizadas 255 Clientes captados 1500	1 año	
		<ul style="list-style-type: none"> Participación en ferias alimenticias, especializadas en café y de otros sectores que se lleven a cabo en Bucaramanga y otras zonas del país. 	Gerente	Asistencia a ferias 3/año	5 años	
		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de imagen y página web como canal de venta directa. 	Diseñador Web	Compras realizadas por medio de la página	2 meses	
	Dar a conocer la empresa en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento del producto mediante la utilización de las redes sociales más populares, tales como como Instagram o Facebook y publicación continua de contenidos relacionados con las bondades del café orgánico. 	Coordinador de Mercadeo	Publicaciones en redes sociales 3/semana	5 años	
		<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de canje para el desarrollo del plan de medios 	Coordinador de Mercadeo	Publicacion de artículos en revistas y periódicos (4) Aparicion en entrevistas radiales (2) Aparicion en programas de televisión (1)	1 año	
	Satisfacer los requerimientos y expectativa del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las características del producto que espera el cliente potencial por medio de encuestas de satisfacción, con la finalidad mejorar continuamente el proceso productivo. 	Coordinador de Mercadeo	Nivel de satisfacción de los clientes 90%	6 meses	
	FINANCIERA	Solicitar recursos para la ampliación de la	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar un crédito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el marco del Programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE) en la línea de 	Gerente	Créditos aprobados/ Crédits solicitados 50%	1 año

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR Y META	TIEMPO ESTIMADO
	capacidad de la empresa	crédito y soporte tecnológico que se ajuste al perfil de la empresa			
		<ul style="list-style-type: none"> Acceder al financiamiento sostenible ofrecido por la ONG Rainforest Alliance, con la finalidad de mejorar el proceso productivo y la operación en general de la empresa 			1 año
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la calidad del producto comercializado	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad. 	Empresa de consultoría	Certificación de los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9001	1 año
		<ul style="list-style-type: none"> Adquirir las máquinas y equipos necesarios para completar el proceso integral de transformación del café, desde el café en cereza hasta obtener café tostado, molido y empacado. 	Gerente	Adquisición de las máquinas necesarias para el proceso	2 años
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la capacidad de las competencias del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a todo el personal en la atención y servicio al cliente 	Consultor	Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones Planificadas 80%	3 meses
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al equipo de ventas y administrativo en el manejo del paquete de Microsoft Office. 			6 meses
		<ul style="list-style-type: none"> Solicitar la asistencia técnica brindada por el Ministerio de Agricultura 			1 año

10.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Teniendo en cuenta que el producto ofrecido por Hacienda Casa Blanca es amigable con el medio ambiente y presenta beneficios para el cuidado de la salud de quienes lo consumen, ésta se plantea como una de sus fortalezas más sobresalientes, de cara a aumentar su participación en el mercado. Esto se complementa con el hecho de que es un producto que tiene un amplio potencial de crecimiento debido a que aún no se conocen todas sus bondades y tanto la difusión como la penetración, apenas están en estado inicial.
- La organización del Sector Cafetero brinda muchas garantías y acceso a la tecnología para los caficultores, situación que supone un escenario en el cual se podrá disponer de herramientas para el acceso a soporte técnico y financiero para el desarrollo de iniciativas relacionadas con la mejora en la calidad o capacidad de producción.
- La empresa cuenta con una estructura de procesos para asegurar el flujo de su producción en cuanto a café pergamino verde y luego venderlo a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia por medio de Cofecapenor. Sin embargo, existe un potencial de ingresos aún mayor de implementarse los procesos de transformación del café, teniendo en cuenta que podría prestar servicios a caficultores vecinos, los cuales por no contar con la maquinaria y el conocimiento, deben ser tercerizados.
- La empresa requiere fortalecer su capacidad financiera con el fin de afrontar potenciales cambios en el precio del café o del dólar y no sufrir pérdidas debido a condiciones económicas por fuera de su control.

11. CONCLUSIONES

- El sector cafetero cuenta con un importante apoyo del Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dada la extensa cantidad de programas y proyectos enfocados a la investigación, desarrollo técnico y de calidad, acceso tecnológico, así como la generación de facilidades para el acceso a la banca de crédito, los cuales se presentan como una buena oportunidad a ser aprovechada por Hacienda Casa Blanca, con miras al mejoramiento de sus procesos, calidad del producto y crecimiento en el mercado.
- La existencia de un Centro de Investigaciones Tecnológicas en Café, ubicado en el municipio de El Socorro y dirigido por el Comité Departamental de Cafeteros, permite evidenciar los avances que desde la Gobernación de Santander se han gestado para hacer más competitiva a la región en lo relacionado con el cultivo del café, proveyendo a los caficultores con las herramientas necesarias para lograr ofrecer al mercado, un producto de excelente calidad.
- El país cuenta con una estructura bastante robusta de instituciones dedicadas a la administración de recursos, investigación y desarrollo, promoción del sector cafetero, apoyo financiero y técnico a caficultores, logística y distribución de cosechas, gestión de ferias y exposiciones, entre otras muchas actividades, las cuales en su conjunto brindan beneficios palpables a los cultivadores, para su crecimiento y mejoramiento constante en la calidad de su producción.
- Gracias al interés de diversas instituciones del gremio cafetero y al apoyo foráneo, se han podido ejecutar proyectos de cooperación internacional en

varias de las regiones del país en las cuales se cultiva café, enfocados en la preservación de las zonas cultivadas y el desarrollo sostenible del sector cafetero, alineados con la creciente tendencia asociada con la conservación ambiental y el cuidado de los recursos naturales.

- Las herramientas tecnológicas basadas en el uso de internet han demostrado tener un impacto importante en el desarrollo de soluciones para diversos campos y sectores de la economía tanto a nivel nacional como mundial. Estos beneficios se extendieron a los caficultores, quienes usando el resultado de la iniciativa “mis costos en la web”, han podido tener un control más eficaz de las erogaciones relacionadas con su cultivo, así como los demás gastos administrativos de su negocio.
- A pesar de que la incidencia de las plagas en los cultivos de café es un factor de presencia constante en las diversas zonas del país donde existen plantaciones de este fruto, desde el Centro Nacional de investigaciones de Café, se han logrado diseñar sistemas con una notoria incidencia positiva para el control a tiempo de las plagas, evitando así pérdidas económicas a los caficultores debido a la inacción por desconocimiento o falta de recursos para el tratamiento de las mismas.
- El uso de las tecnologías de información y comunicación fueron de crucial importancia para la realización de la investigación de mercados, teniendo en cuenta que los formularios de Google Docs, además de facilitar el diseño de la encuesta, permitieron la tabulación de datos en tiempo real, dado que a medida que se iban encuestando a las personas, la información generada se iba subiendo a una base de datos en la nube. Esto permitió hacer más sencillo y rápido el análisis de la información.
- El análisis de las encuestas aplicadas sirvió para determinar el nivel de conocimiento de las personas en Bucaramanga, respecto a la existencia del

café orgánico, sus beneficios, así como el potencial o la intención de compra por parte de las personas encuestadas.

- El desarrollo de la investigación de mercados en dos fases; exploratoria y concluyente, permitió refinar la forma de llevar a cabo esta última, mejorando la capacidad de generar información valiosa para el proyecto, teniendo en cuenta los resultados de la primera y las lecciones aprendidas generadas durante y después de su ejecución.
- Se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas (43%), son trabajadores independientes, encontrándose un 29% de ellas entre 17-36 años. Seguido a estos, se encuentran los empleados (39%), los cuales cuentan con un 33% del total de encuestados en el mismo rango de edad de los independientes.

De forma consolidada, se tiene que el 47% de los encuestados son personas empleadas o independientes entre 17 y 36 años, las cuales siempre o casi siempre consumen café. Por esta razón, el desarrollar estrategias de difusión y comunicación basadas en el uso de redes sociales, más específicamente Facebook, podría representar resultados bastante positivos, teniendo en cuenta que esta red social permite segmentar la publicidad de acuerdo a la ocupación y los rangos de edad de sus usuarios, lo cual va sumado a que en este último factor encaja con la población que hace un uso más extensivo de las redes sociales en internet y cuenta con el poder adquisitivo para eventualmente comprar el café orgánico de Hacienda Casa Blanca.

- Durante la investigación concluyente, más de la mitad de los encuestados (59%) expresó no conocer concretamente acerca de la existencia y beneficios del café orgánico. Esto se muestra como una oportunidad para la empresa, debido a que hay un segmento de mercado que a pesar de estar

consumiendo café, no conoce la alternativa saludable de incluir el café orgánico entre sus bebidas preferidas.

- Durante la investigación concluyente, se encontró que casi tres cuartas partes de las personas encuestadas (71%), expresaron que la característica más importante a la hora de consumir el café de su preferencia, radicaba en el sabor, seguido en menor proporción por el aroma (17%). Esto refleja la importancia de desarrollar procesos estandarizados y establecer la trazabilidad del producto terminado, teniendo en cuenta las buenas prácticas en el manejo del grano de café para asegurar obtener el mejor sabor del café cosechado; desde su tostión hasta su empaque, dado que estos son los procesos en los cuales se presentan cambios químicos en el grano de café.
- El 55% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el precio sería el principal factor a la hora de decidir cambiar el café de su preferencia. Por esta razón, es preciso revisar constantemente los precios del café ofrecido por la competencia y diseñar promociones con el fin atraer al público que podría estar interesado en el producto ofrecido por la empresa, pero que por su precio podría no encontrarse entre sus opciones principales.

Por otra parte, se podrían ofrecer presentaciones de café más pequeñas (250 g o 100 g), las cuales teniendo en cuenta su contenido menor, serían más asequibles para los consumidores que aún no tienen como costumbre el consumir café orgánico.

- El 36% de los encuestados, los cuales respondieron que consumían café a diario, basan su gusto en el café tradicional, y solo el 9,5% se decantó por el café orgánico. Adicionalmente, sólo el 12% del total de los encuestados aseguró consumir café orgánico. Esta situación permite inferir que existe un gran potencial de crecimiento, teniendo en cuenta la relación tan baja de

personas encuestadas que consumen café diariamente respecto a los que prefieren café orgánico (51% vs 9,5 %).

- El 42% de los encuestados expresó que de acuerdo a los beneficios que el café orgánico aporta a la salud, estaría dispuesto a tomarlo como su opción preferida, reemplazando el café que consumen actualmente. Esto se presenta como una buena oportunidad para diseñar campañas en redes sociales para demostrar los beneficios de esta variedad de café y así lograr que aquellos que consumen café tradicional, opten por tomar el café orgánico.
- La realización de las pruebas de catación por parte del experto técnico, permitió definir cuál de los cafés que se encuentran en la misma línea de Hacienda Casablanca, tenía la mayor calificación. Gracias a esto se pudo fijar el precio del Café Hacienda Casablanca en \$26.000, por debajo de Café Mesa de Los Santos y Juan Valdez.
- El apalancamiento de marca con la empresa “La Mata del Café”, permitirá una mayor apertura y reconocimiento en el mercado, dado que se por el posicionamiento de este establecimiento en la ciudad, tiene acceso a clientes potenciales del café ofrecido por Hacienda Casa Blanca.
- El diseño del plan de marketing para la empresa, permitió establecer las estrategias necesarias para abarcar ella cuota de mercado potencial en la ciudad de Bucaramanga, enfocadas en la promoción a través de redes sociales, realización de reuniones de degustación, participación en ferias de exposición, El despliegue del plan de mercadeo permitió generar el plan de medios y cuantificar los recursos que deberán ser dispuestos para lograr transmitir la información relacionada con el producto y de esta manera captar una mayor cantidad de clientes.

- El análisis de los procesos actuales en la Hacienda Casa Blanca y aquellos necesarios para la transformación del grano en café apto para consumo, permitió establecer un marco de referencia para la definición de las necesidades del proyecto en materia de planta física, personal, maquinaria y equipos.
- La determinación de los requerimientos del proyecto, permitió definir un presupuesto general de inversiones para la compra de maquinaria y equipos necesarios para la puesta en marcha de los procesos de almacenamiento de café pergamino y trilla.
- De acuerdo a las necesidades de la empresa para la ampliación de su participación en el mercado, se estableció la posibilidad de realizar una alianza estratégica para el apalancamiento de marca con La Mata de Café®, la cual cuenta con 4 puntos de venta al interior de la ciudad y que servían como vitrina para la muestra y comercialización de los productos de Café Hacienda Casablanca.
- La caracterización general del quehacer de la empresa, así como sus metas futuras y normas básicas de comportamiento y compromisos éticos de todos aquellos que hacen parte sus procesos, se pudo hacer mediante la definición de la misión, visión y los valores organizativos.
- Mediante la identificación de la estructura organizativa actual de la empresa, fue posible ajustarla de acuerdo a las necesidades generadas por el proyecto y de esta manera asegurar que el nuevo alcance incluido para los procesos de la empresa, se ejecute sin inconvenientes y se asegure el cumplimiento de las metas para cada uno de los procesos de la empresa.
- La determinación de la legislación colombiana relacionada con la comercialización del café tostado y molido, permitió definir requisitos que se

deben cumplir con el fin de mantener la calidad, sabor y aroma del café, una vez empacado y dispuesto para la venta.

- El análisis de impactos ambientales, permitió definir aquellos factores relacionados con los procesos de la empresa que podrían llegar a afectar de forma negativa al medio ambiente. Este análisis facilitó el diseño de estrategias para su tratamiento.
- Desde la gerencia de Hacienda Casa Blanca, se debe gestionar la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de asegurar que las operaciones asociadas a sus procesos se hagan en concordancia con el cumplimiento de la legislación aplicable vigente, relativa al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
- La inversión total del proyecto asciende a \$ 84,527,296, de los cuales \$ 9,149,000 son en activos fijos, \$ 3,000,000 en activos diferidos y \$ 72,378,296 en capital de trabajo.
- Para el primer año de operación se espera generar ingresos que asciendan a \$292,994,000, relacionados con la venta de café tanto tostado y molido como trillado, así como una utilidad neta de \$37,618,591
- Se puede establecer que el proyecto es viable en vista de que las variables evaluadas; Valor Presente Neto y TIR arrojan resultados positivos. (VPN = \$202,261,763 VPN > 0). TIR= 71.62%., WACC= 7,60% (TIR > WACC).
- Teniendo en cuenta que el producto ofrecido por Hacienda Casa Blanca es amigable con el medio ambiente y presenta beneficios para el cuidado de la salud de quienes lo consumen, ésta se plantea como una de sus fortalezas más sobresalientes, de cara a aumentar su participación en el mercado. Esto

se complementa con el hecho de que es un producto que tiene un amplio potencial de crecimiento debido a que aún no se conocen todas sus bondades y tanto la difusión como la penetración, apenas están en estado inicial.

- La organización del Sector Cafetero brinda muchas garantías y acceso a la tecnología para los caficultores, situación que supone un escenario en el cual se podrá disponer de herramientas para el acceso a soporte técnico y financiero para el desarrollo de iniciativas relacionadas con la mejora en la calidad o capacidad de producción.
- La empresa cuenta con una estructura de procesos para asegurar el flujo de su producción en cuanto a café pergamino verde y luego venderlo a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia por medio de Cofecapenor. Sin embargo, existe un potencial de ingresos aún mayor de implementarse los procesos de transformación del café, teniendo en cuenta que podría prestar servicios a caficultores vecinos, los cuales por no contar con la maquinaria y el conocimiento, deben ser tercerizados.
- La empresa requiere fortalecer su capacidad financiera con el fin de afrontar potenciales cambios en el precio del café o del dólar y no sufrir pérdidas debido a condiciones económicas por fuera de su control.

12. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los planes del Gobierno Nacional para el apoyo al sector agrícola, se evidencia la oportunidad de ampliar las hectáreas cosechadas mediante la solicitud de un crédito al Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – Finagro y la formulación del proyecto para asegurar que los fondos solicitados se utilicen según las necesidades de la iniciativa de mejora.
- Desarrollar un estudio para el montaje de un laboratorio de calidad mediante el cual se puedan atender la demanda propia de los servicios asociados a este, así como la de los caficultores vecinos y proyectarlo a otros potenciales clientes.
- Analizar la posibilidad de instalar un punto de venta propio, apoyado por compañías constantes de mercado basadas en redes sociales.
- Desde la gerencia de Hacienda Casa Blanca, se debe gestionar la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de asegurar que las operaciones asociadas a sus procesos se hagan en concordancia con el cumplimiento de la legislación aplicable vigente, relativa al cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
- Desarrollar un estudio de factibilidad para el diseño de un "Tour del Café" por las instalaciones de Hacienda Casa Blanca, en la cual se muestre el proceso productivo del café, los cafetales y la diferencia entre las prácticas para el cultivo del café tradicional y el café orgánico.
- Diseñar un programa de mantenimiento enfocado en la máquina Becolsub, con la finalidad de evitar que los granos de café que se procesan por la misma, no sean pelados o mordidos, afectando su calidad a futuro para el producto final.

- Estudiar la posibilidad de formular proyectos de cooperación internacional, con el fin de poder ser beneficiario de fondos de entidades que apoyan iniciativas relacionadas con las responsabilidad social y la mitigación de la pobreza, teniendo en cuenta las necesidades que algunos casos se presentan en el sector agrícola nacional.
- Generar un valor agregado al café producido, mediante la inclusión de un proceso para su catación del café, con la finalidad de resaltar las cualidades de su sabor, al momento en que se tome una taza de café Hacienda Casa Blanca.
- Hacer un seguimiento a los estudios y nueva normatividad relacionada con el diseño de empaques que sean innovadores y permitan alargar la vida útil del café allí contenido.

BIBLIOGRAFÍA

- ¿QUE ES EXPOESPECIALES CAFÉ DE COLOMBIA? [En línea]. Disponible en: <http://www.expoespeciales.com/sobre-la-feria/>. Consultado en 19 de abril de 2015.
- 4C: es una organización que motiva la participación activa de todos sus miembros, que incluyen a caficultores, al comercio y la industria, y a la sociedad civil./ <http://www.laquiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/La-Asociacion-4C---Difundiendo-la-sostenibilidad-en-el-sector-del-cafe-convencional/?menuID=3015>
- AIC: Programa denominado apoyo al ingreso al caficultor/ PIC: Programa de protección del ingreso cafetero que remplazo al AIC desde marzo del 2013/ <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/PreguntasAIC-PIC.pdf>
- BANCO DE LA REPUBLICA. PIB trimestral a precios constantes por ramas de actividad económica. [En Línea] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantes-ramas_2. Consultado en 11 de abril de 2015.

BIBLIOGRAFÍA

- CBD: Convención de Biodiversidad Biológica/ <http://www.fao.org/docrep/007/y5031s/y5031s05.htm>
- Cenicafé, otro argumento de diferenciación del Café de Colombia. En: Café de Colombia. [en línea]: (Edición 18 - Agosto de 2012). Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/cenicafe_otro_argumento_de_diferenciacion_del_cafe_de_colombia/
- Comités departamentales. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. _____ [en línea]: Disponible en:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestros_caficultores/comites_departamentales/. [Citado en 03 de abril de 2015].

- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 16 de 1990. [En línea]. Disponible en: http://www.bancoagrario.gov.co/Agropecuario/RegSectorAgropecuarioRural/Documents/Ley16_22011990.pdf. Consultado en 17 de abril de 2015.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. [En línea]. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_mar15.pdf. Consultado en 16 de abril de 2015.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020.
- Desarrollo Tecnológico e Innovación Industrial. En: Colciencias. [en línea]: Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial. [Citado en 03 de abril de 2015].
- DETRÁS DEL CAFÉ DE COLOMBIA, perspectiva desde el origen: Cadena de suministro, diseñada para favorecer ingresos del productor. Marzo de 2012 [En línea]. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/ccf-fnc-es/index.php/comments/cadena_de_suministro_en_colombia_disenada_para_favorecer_los_ingresos_del_p.
- El Teletrabajo con todas las garantías ya es una realidad en Colombia. Página web Ministerio del Trabajo. [En línea] Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/mayo-2012/439-el-teletrabajo-con-todas-las-garantias-ya-es-una-realidad-en-colombia.html>. Consultado en: 18 de abril de 2015.
- Escuela virtual. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [en línea]: Disponible en: http://caldas.federaciondecafeteros.org/fnc/inc_nuestros_proyectos/escuela_virtual1 [Citado en 03 de abril de 2015].

- Escuela virtual. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [en línea]: Disponible en: http://caldas.federaciondecafeteros.org/fnc/inc_nuestros_proyectos/escuela_virtual1 [Citado en 03 de abril de 2015].
- Este contenido ha sido publicado originalmente en Vanguardia.com en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/227315-asi-se-define-el-estrato-de-los-predios-en-bucaramanga>. Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A.
- EXPOSITORES Y PATROCINADORES. [En línea]. Disponible en: <http://www.expospeciales.com/expositores/>. Consultado en 19 de abril de 2015.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Bogotá. FNC, 2013. 70 p.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Bogotá. FNC, 2013. 70 p.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Bogotá. FNC, 2013. 70 p.
- Feria Colombia es Café
- FNC en cifras. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, [en línea]: Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/fnc_en_cifras/[Citado en 03 de abril de 2015].
- http://www.cenicafe.org/es/publications/cartilla_20_beneficio_del_cafe.pdf
- Javier Fernando Rubiano. Disponible en www.estrategasenmercadeo.com
- MAYORGA, Irma. Aspectos de Calidad del Café Para la Industria Torrefactora Nacional. Vademécum del Tostador Colombiano. Federación Nacional de Cafeteros. Bogotá. 2005. p 35. [En línea]. Disponible en:

http://www.iue.edu.co/portal/images/negocios_internacionales/cafe/LACALI_DADENLAINDUSTRIADELCAFE.pdf. Consultado en 16 de abril de 2015.

- MAYORGA, Op. cit., p 17.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Ley 101 de 1993. [En línea]. Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/101-1993.pdf>. Consultado en 17 de abril de 2015.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. Informe Sectorial sector café. Marzo 2015
- Nuestros caficultores. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [en línea]: Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestros_caficultores [Citado en 24 de marzo de 2015].
- Página web Café Bermellón. Tostión. [En línea]. Disponible en: <http://cafebermellon.com/elaboracion/tostion>. Consultado en 17 de abril de 2015.
- Página web de Facebook. Crear anuncios - ¿Cuánto cuesta anunciarse en Facebook? [En línea]. Disponible en: <https://www.facebook.com/help/214319341922580>. Consultado en 19 de abril de 2015.
- Página web. La guía del café. UTZ Certified. [En línea]. Disponible en: <http://www.laquiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/UTZ-Certified/?menuID=3016>. Consultado en 11 de abril de 2015.
- Programa de Gestión Empresarial. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [en línea]: Disponible en: http://caldas.federaciondecafeteros.org/fnc/inc_nuestros_proyectos/programa_de_gestion_empresarial [Citado en 03 de abril de 2015].

- Quienes Somos/Historia. En: Centro Nacional de Investigaciones de Café, [en línea]: Disponible en: http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia. [Citado en 03 de abril de 2015].
- RADDAR- Revista sección Bucaramanga hoy.
- Recomendaciones para obtener café de buena calidad en taza. [En línea]. Disponible en: http://www.cenicafe.org/es/index.php/cultivemos_cafe/calidad/P1. Consultado en 18 de abril de 2015.
- Servicio de Extensión. En: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [en línea]: Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/caficultores/es/servicios_de_extension [Citado en 03 de abril de 2015].
- SICA: Sistema de información cafetera/ http://www.federaciondecafeteros.org/caficultores/es/servicios_para_el_cafetero/sistema_de_informacion_sica
- Sitio web Universitat de Barcelona. Muestreo aleatorio estratificado. [En línea]. Disponible: <http://www.ub.edu/stat/GrupsInnovacio/Statmedia/demo/Temas/Capitulo6/B0C6m1t8.htm>
- UTZ: Cerificación mejor cultivo, mejor futuro/ <https://www.utzcertified.org/es>
- VALENCIA, Fernando. Sistemas de producción de café en Colombia .Cafés especiales. p 234. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>. Consultado en 10 de abril de 2015.
- VALENCIA, Fernando. Sistemas de producción de café en Colombia .Cafés especiales. p 245. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo10.pdf>. Consultado en 15 de abril de 2015.

- Véase en : <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/?menuID=2987#sthash.EJK64qyt.dpuf>

ANEXOS