



**PLAN DE NEGOCIOS: PRODUCCIÓN DE CAFÉ ESPECIAL - CAFÉ SOTENIBLE  
SISTEMA AGRÍCOLA “VILLA CAFETERA” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE  
BETANIA, ANTIOQUIA**

**YURANY MESA ZAPATA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**MEDELLÍN**

**2016**



**PLAN DE NEGOCIOS: PRODUCCIÓN DE CAFÉ ESPECIAL - CAFÉ SOTENIBLE  
SISTEMA AGRÍCOLA “VILLA CAFETERA” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE  
BETANIA, ANTIOQUIA**

**YURANY MESA ZAPATA**

**Asesor**

**ANDRÉS FELIPE URIBE ACOSTA**

**Trabajo exigido como prerrequisito para optar el título de Tecnólogo en Administración y  
Finanzas**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**MEDELLÍN**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	10
PLAN DE NEGOCIOS: PRODUCCIÓN DE CAFÉ ESPECIAL - CAFÉ SOTENIBLE .....	11
SISTEMA AGRÍCOLA “VILLA CAFETERA” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE BETANIA, ANTIOQUIA.....	11
Problema: .....	11
Objetivo General:.....	13
Objetivos Específicos:.....	13
1    Resumen Del Proyecto .....	14
1.    Nombre del proyecto.....	14
2.    Información de los participantes .....	14
3.    Resumen Ejecutivo del Proyecto .....	14
2. Información General del Sector. ....	22
2.1 Composición del sector .....	22
2.1.1 Sector primario o agropecuario: .....	23
2.1.2 Sector secundario o industrial: .....	23
2.1.3 Sector terciario o de servicios:.....	23
2.2 Situación histórica del sector.....	27
2.3 Situación actual del sector.....	37
2.4 Perspectivas del sector .....	39
2.5 Conclusión General del análisis sectorial.....	42
3. Información General del Negocio .....	44
3.1 Propósito del Plan de Negocios.....	44
3.2 Información General de la Futura Empresa (o la Empresa en Funcionamiento) .....	44
3.3 Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.....	45
3.4 Misión de la futura Empresa. ....	47
MISIÓN: .....	47
3.5 Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	48
3.6 Relación de los Bienes o Servicios .....	48
3.7 Ventaja Competitiva del Negocio .....	49

3.8 Justificación del Negocio .....	49
3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedicara la Empresa .....	50
3.10 Localización Geográfica de la Empresa.....	50
4. Análisis Del Mercado .....	52
4.1 Descripción del producto o servicio.....	52
4.1.1 Usos .....	53
4.1.2 Usuarios .....	53
4.1.3 Presentación.....	54
4.1.4 Composición.....	55
4.1.5 Características físicas .....	56
4.1.6 Sustitutos .....	58
4.1.7 Complementarios.....	59
4.2 Demanda.....	59
4.2.1 Comportamiento histórico .....	59
4.2.3 Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, Proyección de la demanda, Tabulación de datos de fuentes primarias. ....	64
4.3 Oferta.....	67
4.3.1 Comportamiento histórico .....	67
4.3.2 Situación actual: Mercado del competidor, Plantas nacionales, existentes, Análisis de capacidad ociosa, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento .....	69
4.4 Precio.....	75
4.4.1 Análisis histórico y actual de precios .....	75
4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta .....	78
4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio. ....	79
4.4.4 Proyección de precios .....	79
4.5 Estrategia Comercial .....	81
4.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto .....	81
4.5.2 Descripción de los canales de distribución.....	82
4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados.....	83
4.5.4 Almacenamiento .....	86

4.5.5	Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia. ....	86
4.5.6	Publicidad y Promoción.....	87
4.5.7	Conclusión General del análisis de mercados. ....	88
4.6	Plan de Mercadeo .....	89
5.	Análisis de la Producción (Aspectos Técnicos) .....	91
5.1	Producción.....	91
5.1.1	Descripción técnica del producto o servicio.....	91
5.1.2	Identificación y selección del proceso de producción .....	91
5.1.3	Inversiones en maquinaria y equipo .....	92
5.1.4	Descripción de materia prima, insumos y materiales .....	94
5.1.5	Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones).....	95
5.1.6	Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo .....	96
5.2	Localización .....	98
5.2.1	Factores de Localización .....	98
5.3	Capacidad de Producción.....	99
5.3.1	Factores para la definición del Tamaño optimo (mercado, tecnología, localización, inversiones, otros) la función de producir mas adecuada para la empresa .....	99
5.3.2	Metodología para la definición del tamaño .....	99
5.3.3	Capacidad de producción optima. ....	100
5.4	Plan de Producción.....	100
6.	Análisis .....	101
6.1	Procesos Administrativos.....	101
6.1.1	Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal. ....	101
6.1.2	Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros) .....	102
6.1.3	Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros)	103
6.1.5	Estructura Organizacional (organigrama) .....	104
6.1.6	Requerimientos de Personal (perfiles y funciones) .....	105
6.1.7	Requerimientos de materiales.....	106
6.1.8	Requerimientos de tecnología .....	107

6.1.9	Requerimientos locativos e infraestructura .....	107
6.2	Aspectos Legales .....	108
6.2.1	Tipo de organización empresarial.....	108
6.2.2	Documentación necesaria para la operación de la empresa.....	109
6.2.3	Costos asociados con asuntos Legales.....	111
7.	Análisis Financiero.....	113
7.1	Estructura Financiera del Proyecto.....	113
7.2	Recursos Propios .....	113
7.3	Créditos y Préstamos Bancarios .....	114
7.4	Calendario de Ingresos del Proyecto .....	115
7.5	Inversiones del Proyecto .....	115
7.5.1	Inversiones en Activos Fijos.....	115
7.5.2	Inversiones en Gastos Pre-operativos .....	116
7.5.3	Inversión en Capital de Trabajo.....	117
7.5.4	Calendario de Inversiones .....	117
7.6	Costos y Gastos .....	118
7.6.1	Costos Variables .....	118
7.6.2	Costos Fijos .....	118
7.6.3	Gastos Administrativos y Legales .....	119
	Fuente: Construcción Propia (2016).....	120
7.6.4	Gastos de ventas .....	120
7.6.5	Gastos de distribución .....	121
7.6.6	Gastos financieros.....	121
7.6.7	Calendario de Costos y Gastos del Proyecto. ....	121
7.7	Flujo de Caja .....	124
7.8	Estados Financieros Proyectados .....	125
7.8.1	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado .....	125
7.8.2	Balance General Proyectado.....	128
	Fuente: Construcción propia (2016). ....	131
8.	Evaluación del Proyecto.....	132
8.1	Costo del Capital (Tasa de Descuento) .....	132

8.2 Evaluación Financiera.....	132
8.2.1 Valor Presente Neto.....	132
8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	132
8.2.3 Índices financieros.....	133
8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo .....	134
Fuente: Construcción propia (2016).....	137
Gráfica 11 Análisis de Sensibilidad y Riesgo- VPN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera .....	138
8.3 Punto de Equilibrio.....	138
8.4 Consideraciones Sociales.....	139
8.5 Consideraciones Ambientales .....	139
9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones.....	141
TABLA DE BIBLIOGRAFÍA.....	142

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	29
Gráfico 2 .....	60
Gráfico 3 .....	61
Gráfico 4 .....	66
Gráfico 5 .....	67
Gráfico 6 .....	68
Gráfico 7 .....	70
Gráfico 8 .....	75
Gráfico 9 .....	77
Gráfico 10 .....	78
Gráfico 11 .....	135
Gráfico 12 .....	136
Gráfico 13 .....	137
Gráfico 14 .....	138

## TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1.....	26
Imagen 2.....	36
Imagen 3.....	39
Imagen 4.....	51
Imagen 5.....	52
Imagen 6.....	54
Imagen 7.....	97

## TABLA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 .....	92
Diagrama 2 .....	104

## LITADO DE TABLAS

Tabla 1 .....	24
Tabla 2 .....	35
Tabla 3 .....	78
Tabla 4 .....	80
Tabla 5 .....	83
<b>Tabla 6.....</b>	<b>89</b>
Tabla 7 .....	90



Tabla 8 .....	92
Tabla 9 .....	94
Tabla 10 .....	95
Tabla 11 .....	100
Tabla 12 .....	113
Tabla 13 .....	114
Tabla 14 .....	115
Tabla 15 .....	115
Tabla 16 .....	116
Tabla 17 .....	117
Tabla 18 .....	118
Tabla 19 .....	118
Tabla 20 .....	119
Tabla 21 .....	120
Tabla 22 .....	120
Tabla 23 .....	121
Tabla 24 .....	121
Tabla 25 .....	124
Tabla 26 .....	125
Tabla 27 .....	128
Tabla 28 .....	132
Tabla 29 .....	132
Tabla 30 .....	133
Tabla 31 .....	133
Tabla 32 .....	134
Tabla 33 .....	136
Tabla 34 .....	138

## **Introducción**

El presente Plan de negocios, pretende como su nombre lo indica, mostrar la producción de Café Especial- categoría “café sostenible” en el sistema agrícola “Villa Cafetera”, para lo cual, se aplica un riguroso cumplimiento de factores económicos, ambientales y sociales. También se analiza la pre- factibilidad de la idea de negocio que, bajo los lineamientos de los estándares de calidad exigidos por empresas multinacionales y mercados de cafés diferenciados, se hace necesario tecnificar y optimizar procesos productivos, mejorar la estructuración de los modelos administrativos y brindar un producto altamente competitivo.

De inicio se aborda de manera general los antecedentes y las cifras históricas del sector primario-cafetero, seguidamente se da a conocer el respectivo análisis sectorial de las principales variables macroeconómicas que alteran el comportamiento del mercado.

En el mismo orden el análisis técnico muestra la ejecución de los procesos implícitos en la producción de café sostenible- variedad Castillo Rosario.

Por otro lado, el análisis ambiental expone las buenas prácticas cafeteras, en cuanto al no uso de productos químicos que no son permitidos por el ente certificador, encargado de otorgar los sellos de calidad.

Por ultimo el análisis organizacional define el marco administrativo y el tipo de organización conveniente para dicho proyecto.

Posterior a ello la parte financiera, acompañada de cifras e indicadores muestra los requerimientos y las inversiones necesarias para ejecutar el proyecto y definir la viabilidad del mismo.

**PLAN DE NEGOCIOS: PRODUCCIÓN DE CAFÉ ESPECIAL - CAFÉ SOTENIBLE**  
**SISTEMA AGRÍCOLA “VILLA CAFETERA” UBICADO EN EL MUNICIPIO DE**  
**BETANIA, ANTIOQUIA**

**Problema:**

Hoy, el café tiene un papel menos destacado en el ámbito económico, aunque no a escala social. El sector cafetero, ha financiado de forma privada muchos de los proyectos públicos desarrollados en las regiones cafeteras, al tiempo que los ingresos que genera continúan siendo fundamentales para más de medio millón de familias que pertenecen al sector con orgullo y como fuentes de independencia. De hecho, es el cultivo más importante de la region andina colombiana gracias a su carácter perenne y a la permanente garantía de compra. Desafortunadamente, ahora que el precio del café y el empleo rural en la zona esta en uno de sus niveles más bajos de las últimas décadas, en algunas regiones cafeteras próximas a áreas con cultivos ilícitos se ha estimulado el flujo de mano de obra. En el 2001 el valor real de la cosecha fue solamente el 40% del promedio de la década del noventa. Es tal la importancia del café entre los segmentos más pobres de la población rural colombiana, que exige una profunda preocupación por los efectos desestabilizadores que puede ocasionar la persistencia de la crisis de bajos precios internacionales del grano.

“En muchas areas rurales, incluso en las que se produce café de mayor valor como los cafés especiales, solo el 40% de los productores tienen acceso a un adecuado proceso de beneficio y secado. Colombia ha sido pionera en la innovación de procesos y practicas de

producción, incluyendo algunas que son amigables con el medio ambiente. No obstante, ha sido difícil, en especial en estos momentos de crisis, continuar proveyendo toda la infraestructura necesaria para proseguir con este proceso. La productividad del café ha aumentado en un 100% en los últimos 30 años, pero se ha mantenido prácticamente constante durante la última década”. (Federacion de Cafeteros, 2015)

Por otro lado, teniendo en cuenta los cambios descontrolados en la economía mundial y con base a las irregularidades del precio del café en los mercados más importantes, el sistema agrícola “Villa Cafetera” opta por incursionar en la producción de cafés especiales, especialmente en la categoría de cafés sostenibles y sujeta a los códigos de conducta estandarizados, que buscan darle un valor agregado a dicho fruto en el momento de la comercialización.

**Objetivo General:**

- Evaluar la pre factibilidad de la producción y comercialización de “café especial tipo exportación, categoría sostenible”, en su presentación fruto almendra, procedente de la finca “Villa Cafetera” ubicada en la vereda Las Picas del municipio de Betania, Antioquia.

**Objetivos Específicos:**

- Realizar un estudio legal que permita identificar registros, normas y estándares para la producción y comercialización de cafés especiales, categoría sostenible.
- Realizar un estudio de mercado para la determinación de demanda y oferta potencial de Cafés Especiales, en la exigencia comercial de los posibles y futuros compradores internacionales (mercado objetivo).
- Realizar un estudio técnico productivo para determinar las cantidades y formas de procesos de producción.
- Realizar un estudio organizacional administrativo, basado en la conformación legal de una empresa privada competitiva, con el fin de limitar la planeación estratégica de la misma y definir su estructura funcional.
- Realizar un estudio financiero comercial y productivo, en el cual se definirá un periodo relevante donde se ejecutará el plan de desarrollo propio de la empresa.

## **1 Resumen Del Proyecto**

### **1. Nombre del proyecto**

Plan de negocios: **Producción De Café Especial - Café Sostenible en el Sistema Agrícola “Villa Cafetera” Ubicado En El Municipio De Betania, Antioquia.**

### **2. Información de los participantes**

Yurany Mesa Zapata, estudiante de sexto semestre de Tecnología en Administración y Finanzas de la Institución Universitaria ESUMER

### **3. Resumen Ejecutivo del Proyecto**

El presente Plan de negocios, pretende mostrar la producción de Café Especial- categoría “café sostenible” en el sistema agrícola Villa Cafetera, para lo cual se aplica un riguroso cumplimiento de factores económicos, ambientales y sociales; de igual manera se analiza la pre-factibilidad de la idea de negocio que, bajo los lineamientos de los estándares de calidad exigidos por empresas multinacionales y mercados de cafés diferenciados, se hace necesario tecnificar y optimizar los procesos productivos, mejorar la estructuración de los modelos administrativos y brindar un producto altamente competitivo.

Hoy, el café tiene un papel menos destacado en el ámbito económico, aunque no a escala social. El sector cafetero, ha financiado de forma privada muchos de los proyectos públicos desarrollados

en las regiones cafeteras, al tiempo que los ingresos que genera continúan siendo fundamentales para más de medio millón de familias que pertenecen al sector. De hecho, el café es el cultivo más importante de la región andina colombiana, gracias a su carácter perenne y a la permanente garantía de compra. Desafortunadamente, ahora que el precio del café y el empleo rural en la zona está en uno de sus niveles más bajos de las últimas décadas, en algunas regiones cafeteras próximas a áreas con cultivos ilícitos se ha estimulado el flujo de mano de obra.

Según la Federación Nacional de Cafeteros, en muchas áreas rurales, incluso en las que se produce café de mayor valor como los cafés especiales, solo el 40% de los productores tienen acceso a un adecuado proceso de beneficio y secado. Colombia ha sido pionera en la innovación de procesos y prácticas de producción, incluyendo algunas que son amigables con el medio ambiente, y estas prácticas de vanguardia serán las que se llevarán a cabo en Villa Cafetera.

Por otro lado, teniendo en cuenta los cambios descontrolados en la economía mundial y con base a las irregularidades del precio del café en los mercados más importantes, el sistema agrícola, Villa Cafetera opta por incursionar en la producción de cafés especiales, especialmente en la categoría de cafés sostenibles y sujeta a los códigos de conducta estandarizados, que buscan darle un valor agregado a dicho fruto en el momento de la comercialización.

Para ello, el presente Plan de Negocios tiene como Objetivo General “Evaluar la pre-factibilidad de la producción y comercialización de “café especial tipo exportación, categoría sostenible”, en su presentación fruto almendra, procedente de la finca “Villa Cafetera” ubicada en la vereda Las Picas del municipio de Betania, Antioquia.

Se realizará un estudio legal que permita identificar registros, normas y estándares para la producción y comercialización de cafés especiales, categoría sostenible, un estudio de mercado para la determinación de demanda y oferta potencial de Cafés Especiales, en la exigencia comercial de los posibles y futuros compradores internacionales, un estudio técnico productivo para



determinar las cantidades y formas de procesos de producción, un estudio organizacional administrativo, basado en la conformación legal de una empresa privada competitiva, con el fin de limitar la planeación estratégica de la misma y definir su estructura funcional y un estudio financiero comercial y productivo, en el cual se definirá un periodo relevante donde se ejecutará el plan de desarrollo propio de la empresa.

El proyecto será realizado por Yurany Mesa Zapata, estudiante de sexto semestre de Tecnología en Administración y Finanzas de la Institución Universitaria ESUMER, quien conoce de primera mano el proceso que se lleva a cabo en Villa Cafetera.

El propósito del Plan de negocios es promover y optimizar la eficacia de los procesos implícitos en la producción de “café sostenible”, bajo los estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional.

Esta empresa cuenta con una gran extensión de tierra y para efectos prácticos del proyecto, la siembra de café especial, variedad Castillo Rosario, esta variedad será delimitada en treinta hectáreas con una densidad de siembra de 7.200 árboles por hectárea, las cuales serán divididas en 3 lotes, cada uno con 72.000 cafetos. La siembra será escalonada de acuerdo a los estudios anteriormente planteados.

También se pretende realizar una alianza con la exportadora ECOM Agroindustrial Corp. Ltda., una empresa comercial mundial de productos básicos que opera en más de 40 países productores de todo el mundo, ECOM se centra principalmente en el café, el algodón y el cacao, además de participar en otros mercados de productos agrícolas seleccionados y es una de las dos principales comerciantes de café, la más grande de café molinero, y entre las cuatro principales comerciantes de algodón y cacao, haciendo ECOM un participante de primer nivel en cada uno de sus negocios.



Villa Cafetera ofrecerá café pergamino seco bajo los lineamientos de ECOM, cumpliendo con una buena taza limpia- tipo exportación y con los sellos de calidad. Finalmente el producto será vendido en las trilladoras de café con las que cuenta ECOM a nivel nacional, para este caso aplica el punto de compra más cercano ubicado en el municipio La Virginia del departamento de Risaralda.

El reto que persiste en la actualidad para los principales países productores no yace en la vinculación de los caficultores a programas de certificación, ni en el convencimiento de sus bondades, sino en la sostenibilidad de su actividad y el diseño de estrategias audaces para enfrentar los riesgos asociados al cambio climático, la inestabilidad de los mercados, la volatilidad de los tipos de cambio y los choques externos. Ante todo esto es que Villa Cafetera pretende prepararse y estar un paso adelante.

A diferencia de otros sistemas agrícolas, Villa Cafetera produce café variedad Castillo Rosario netamente sostenible, lo cual conlleva a tener una mayor participación y competitividad en los mercados de cafés especiales, también a brindar un café de origen con consistencia, calidad y cantidad.

Lo siguiente son el Plan de Mercadeo, la Proyección de ventas, Inversión en Maquinaria y Equipo, el requerimiento de mano de obra y un cuadro con la descripción de materias primas, insumos y materiales que se utilizarán por 10 años, evidenciando la rentabilidad que tendrá Villa Cafetera después de la ejecución del presente Plan de Negocio<sup>1</sup>.

- 
- <sup>1</sup> Es necesario aclarar que en la provisión para control de plagas, enfermedades y riesgos ambientales no se presenta unidad de medida ya que estos productos tienen presentaciones diferentes; es decir, algunos vienen líquidos y otros granulados. Por ende se hace complejo definir una unidad de medida estándar, ya que el uso de estos productos depende de las condiciones climatológicas que presente cada año, es por esto que se realiza una provisión total la cual puede ser destinada únicamente para controlar los diferentes riesgos ambientales.
  - Los fertilizantes de crecimiento y producción tienen un crecimiento indexado a la inflación durante los 10 años, para este porcentaje se tomó como referencia el informe Prospectiva Económica – Mayo 2013, el cual proyecta las variables macroeconómicas solamente hasta el año 2017 y para los siguientes años se toma como base el último valor.

<b>PLAN DE MERCADEO</b>		
<b>TIPO ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Promoción y Comercialización</b>	Relaciones comerciales, corporativas y públicas	\$ 1.200.000
<b>Producto</b>	Posicionamiento y reconocimiento	\$ 300.000
<b>Comercialización</b>	Nuevos canales	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>		\$ 1.800.000

Fuente: Construcción propia (2015)

<b>PROYECCIÓN VENTAS</b>										
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Producción en Arrobas</b>	0	1760	5216	8156	10460	8006	8950	12600	5450	5200
<b>Ventas</b>	\$ -	\$ 226.435.440	\$ 629.129.144	\$ 983.737.979	\$ 1.261.635.515	\$ 965.645.692	\$ 1.079.506.488	\$ 1.519.752.150	\$ 657.353.113	\$ 627.199.300

Fuente: Construcción propia (2016).

<b>REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>VALOR</b>		<b>VIDA ÚTIL</b>
			<b>VR. UNITARIO</b>	<b>VR. TOTAL</b>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					

<b>Silo de café (500 arrobas)</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	15 años
<b>Canal lavador de café</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	15 años
<b>Filtro despedrador</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 400.000	\$ 400.000	15 años
<b>Motobomba 2 HP</b>	1	Almacén del café	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	15 años
<b>Kit de herramientas</b>	2	Almacén del café	\$ 700.000	\$ 1.400.000	5 años
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>					
<b>Computador de mesa</b>	2	Servitec	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5 años
<b>Impresora</b>	2	Servitec	\$ 350.000	\$ 700.000	5 años
<b>Telefono</b>	1	Servitec	\$ 50.000	\$ 50.000	5 años
<b>Calculadora</b>	1	Servitec	\$ 18.000	\$ 18.000	5 años
<b>Sistema cerrado de vigilancia</b>	2	Asistec S.A.S	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5 años
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>					
<b>Escritorio</b>	1	Homecenter	\$ 200.000	\$ 200.000	10 años
<b>Sillas</b>	10	Homecenter	\$ 30.000	\$ 300.000	10 años
<b>TOTAL</b>				\$ 61.068.000	

Fuente: Construcción propia (2015).

<b>DESCRIPCION DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y MATERIALES</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR PROMEDIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>ALMACIGO DE CAFÉ</b>	Particular	Andes	216.000	Árboles	\$ 158	\$ 34.020.000
<b>FERTILIZANTE CRECIMIENTO</b>	Almacén del Café	Andes	920	Sacos	\$ 88.597	\$ 81.509.424
<b>FERTILIZANTE PRODUCCIÓN</b>	Almacén del Café	Andes	5.628	Sacos	\$ 82.416	\$ 463.837.248
<b>PROVISIÓN PARA CONTROL DE PLAGAS, ENFERMEDADES Y RIESGOS AMBIENTALES</b>	Almacén del Café	Andes		Litros - Gramos		\$ 164.700.000
<b>TOTAL</b>						\$ 744.066.672

Fuente: Construcción propia (2015).

<b>REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA</b>			
<b>PERFIL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
<b>Auxiliar Administrativo y Financiero</b>	1	Manejo de contabilidad	\$ 850.000

<b>Agrónomo</b>	1	Prestar asistencia técnica	\$ 1.100.000
<b>Practicantes</b>	1	Disponibilidad en asistencia técnica	\$ 689.500
<b>Mayordomo</b>	1	Planear labores culturales	\$ 689.500
<b>Auxiliar de Beneficio</b>	1	Gestionar el proceso post- cosecha del café	\$ 689.500
<b>Asistente de Personal</b>	1	Controlar el personal recolector y de las demás labores	\$ 689.500
<b>Recolectores</b>		Recolectar la cereza madura	
<b>Contratistas</b>		Realizar labores esporadicas	

Fuente: Construcción propia (2015).

En las últimas dos décadas se han gestado grandes transformaciones en el mercado mundial del café. De un lado se acentuaron profundos cambios institucionales de alcance nacional e internacional, orientados principalmente a la liberalización del mercado. De otra parte, hubo un proceso de recomposición entre la oferta y la demanda que privilegió la concentración y el control del mercado por parte de los países consumidores y le otorgó a la agregación de valor un papel preponderante dentro de la cadena global de comercialización del café. Y todos estos cambios y transformaciones le abren un puesto en el mercado a empresas como Villa Cafetera, que con su propuesta de un café diferenciado espera poder entrar y mantenerse con su café sostenible.

## **2. Información General del Sector.**

### **2.1 Composición del sector**

En el desarrollo de la supervivencia humana, el trabajo con el agro es una de las labores comerciales más importantes que el hombre ha entendido a medias valorar, pero que en gran medida si ha podido benéficamente transformar y modificar a razón de aprovechar de él muchos de los tantos beneficios que brinda la naturaleza en varias de sus expresiones.

Puntualmente Colombia se ubica en un lugar geológicamente idóneo y estable, si nos referimos al desarrollo estándar del trabajo agropecuario; es un territorio que cuenta con unas bondades naturales óptimas para desarrollar y elaborar una cantidad significativa de productos con, además muy buena calidad; en sus divisiones geopolíticas entre gobernaciones y regiones, también existen variedades en cuanto a territorios y características especiales, cada una de las singularidades de estas zonas con unas temáticas ejecutadas desde los diferentes campos de la industria bien desarrolladas en razón de su representación nacional, en esta misma concepción, el departamento de Antioquia y otros más han trabajado el café como una herramienta productiva eficiente y de calidad que ocupa y señala un muy importante renglón de la economía nacional e internacional, cabe destacar que dentro de los territorios cafeteros también se desarrollan otras actividades agrícolas a la par, reconociendo además que son zonas prósperas y de gran abundancia productiva.

La economía del país se clasifica en tres sectores, dos de ellos producen bienes tangibles y solo uno hace parte de los bienes intangibles. Todos agrupan las principales actividades que estimulan el ingreso económico nacional y se dividen de la siguiente manera:

### **2.1.1 Sector primario o agropecuario:**

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial. (Banco de la República de Colombia, 2015)

### **2.1.2 Sector secundario o industrial:**

“Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos”. (Banco de la República de Colombia, 2015)

### **2.1.3 Sector terciario o de servicios:**

“Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc”. (Banco de la República de Colombia, 2015) Ver “Tabla 1”.

**Tabla 1**

<b>CLASIFICACIÓN DE LOS SECTORES</b>		
<b>Primario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Terciario</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles
	Industrias manufactureras	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
	Suministro de electricidad, gas y agua	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas
	Construcción	Actividades de servicios sociales, comunales y personales

Fuente DANE, 16 de diciembre 2015.

“Ahora bien, es importante ir fijamente a la actividad económica del plan de negocios y resaltar que dentro del ámbito nacional se cultiva la variedad Coffea arabica L. y es actualmente la principal especie del género, y constituye más del 60% del café que se comercializa en el mercado internacional. Es una especie autógama, es decir, se autopoliniza o autofertiliza. Su centro de origen se encuentra en el Sudeste de Etiopía, el Sur del Sudán y el Norte de Kenia. Es una especie tetraploide (tiene 44 cromosomas), que proviene de formas antiguas de dos especies



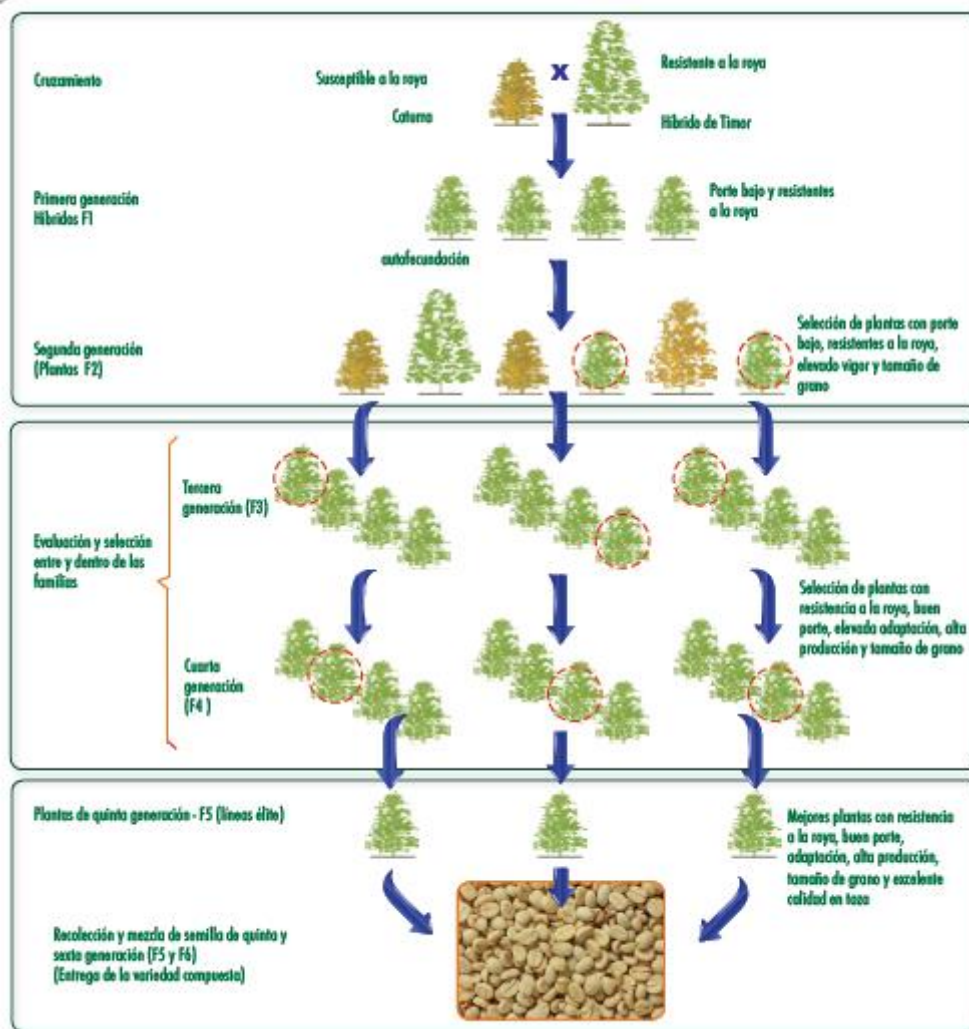
diploides *Coffea eugenioides* (22 cromosomas), probablemente como madre, y *C. canephora* (22 cromosomas), como padre. Estudios científicos la catalogan como una especie relativamente "joven", que hizo su aparición hace menos de 1 millón de años. Se considera un café de altura, que se cultiva bien en temperatura de 18 a 23 °C. En Colombia las plantaciones están concentradas en altitudes que oscilan entre los 1200 y los 1800 m.s.n.m. el contenido de cafeína de los granos está entre 1,0 y 1,4% en base a materia seca, y es menos amargo que la otra especie cultivada. Es el café de mejor calidad en taza". (Federación Colombiana de cafeteros. 2010. Historia del café. Café de Colombia. Recuperado de:<http://www.cafedecolombia.com> )

En el sistema agrícola "Villa Cafetera" se cultiva la variedad Castillo Rosario, ésta hace parte del café arábica y fue obtenida mediante el programa de mejoramiento genético en la Estación Experimental "El Rosario" de Cenicafé, localizada en el municipio de Venecia (Antioquia), en la cual por condiciones ambientales y de suelos buscaba asemejarse a gran parte de los municipios que comprenden el departamento Antioquia y que obtienen sus ingresos del cultivo de café.

Esta variedad fue fundamentada principalmente con un progenitor femenino de una variedad que cumpliera con amplia aceptación, excelentes características agronómicas y reconocida calidad de su bebida y como progenitor masculino tomó un ejemplar resistente y el cual ya había sido utilizado en varios programas de mejoramiento genético, donde su principal virtud es la resistencia específica a la roya (*Hemileia vastatrix*). A partir del cruzamiento entre la variedad Caturra (progenitor femenino) y el híbrido de Timor (progenitor masculino), se obtuvieron las plantas F1 y de ellas, por autofecundación, las generaciones F2 y F3. Éstas se cultivaron individualmente por progenia y se les realizó selección por vigor, porte bajo de las plantas, calidad en taza, producción, proporción de defectos de la semilla, tamaño del grano, resistencia completa e incompleta a la roya demás enfermedad de la cereza del café. Las generaciones F4 y F5, se manejaron como una mezcla de semillas de las plantas seleccionadas en las generaciones tempranas. Se registró la cosecha por

planta y como parte de la selección se descartaron aquellas que se apartaron del fenotipo de caturra o que exhibieron anomalías o estaban afectadas por otros problemas en el campo (Alvarado-Alvarado, Posada-Suárez, & Cortina-Guerrero, 2005)). Ver imagen 1 “Cruzamiento genético de la variedad Castillo Rosario”

**Imagen 1**



Fuente tomo 1 pag. 173.

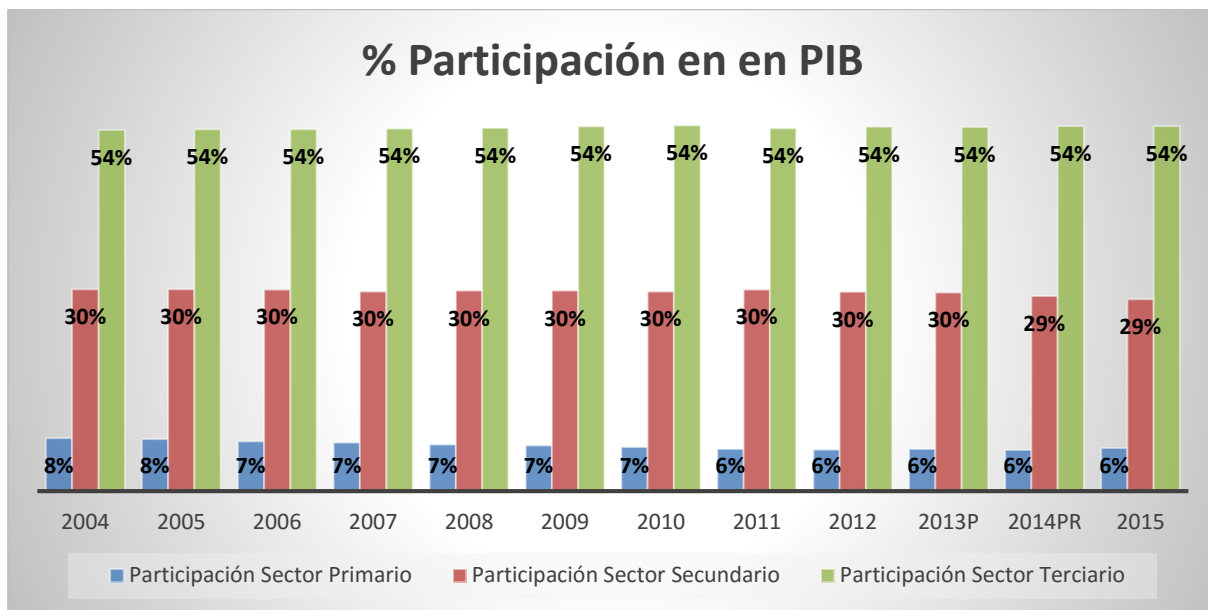
## **2.2 Situación histórica del sector**

La situación histórica del sector se compone de dos partes, la primera ilustra la participación en el PIB de los tres sectores que mueven la economía colombiana y la segunda se enfoca únicamente en el sector primario en el cual está la rama de interés; es decir, la agropecuaria. Ver gráfico 1.

En el gráfico 1 se tienen datos hasta el segundo trimestre del 2015 y se puede evidenciar que entre el año 2004 y 2011, cada uno de los sectores dentro de su dinamismo obtuvo un comportamiento estable, siendo oportuno mencionar que el sector terciario ha jalonado la economía del país principalmente con los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.

“Durante el año 2013, el PIB de Colombia registró un crecimiento del 4,3% respecto al 2012, consolidándose como una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con una variación superior a la registrada por Chile (4,1%), México (1,1%) y Brasil (2,3). Este comportamiento se presentó principalmente al aumento del consumo privado (originado por el impacto de las bajas tasas de interés sobre las decisiones de gasto en los hogares) y el comportamiento positivo de la construcción y otros sectores”. (Sociedades, 2014)

**Gráfico 1 “Participación de cada sector en el PIB”**



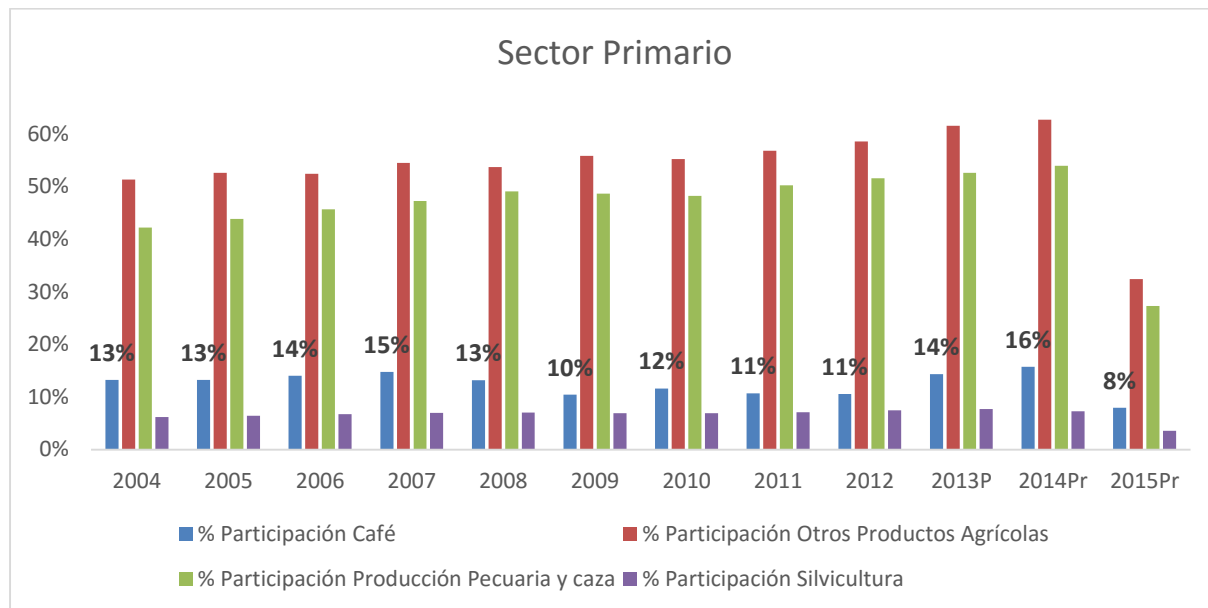
Fuente: Construcción propia (2015) A partir de los datos del DANE.

Aunque el mercado ha mostrado que a la rama de la agricultura se le ha invertido tecnología e investigación. Es notorio ver que el sector primario tiene una menor participación, por ende sus aportes se sitúan por debajo de los demás con cifras medianamente llamativas.

Con el propósito de delimitar el sector primario se da a conocer la evolución de sus actividades en los últimos 10 años y el segundo trimestre del año 2015. Otros productos agrícolas es la actividad que contribuye al sector con cifras más llamativas, por el contrario, la silvicultura, la extracción de madera y pezca es la actividad con menor cuota de participación. El cultivo del café refleja un aporte ascendente y en los últimos 5 años se ha recuperado con una variación positiva de 9,9% para el 2014 y propone seguir haciéndolo. Ver gráfico 2.

Gráfico 2 “Participación de las actividades que conforman el sector primario”

Gráfico 1



Fuente: Construcción propia (2015) A partir de datos del DANE.

El café pertenece a la gran familia de las Rubiaceas, compuesta por 500 géneros y más de 6000 especies, la gran mayoría son de origen tropical y con amplia distribución geográfica. De todos los generos que constituyen las Rubiaceas, el género coffe es el de mayor importancia económica. (Tomo 1, pág. 119)

Para hablar de un bien primario como lo es “El Café” es necesario retornar a los principales hechos históricos a través de una retrospectiva, desde el origen hasta los eventos detonantes que han afectado tanto de manera positiva como negativa el sector cafetero. Con el propósito de ilustrar lo anterior, tenemos que el grano de café fue descubierto en los países orientales, exactamente en la provincia Kaffa, de la ciudad Etiopia (África). En la edad media los monjes acostumbraban preparar infusiones de café. Algunos investigadores atribuyen el nombre en árabe Kahwa o Cahwe.

“El maronita Fauto Narvone, publicó en 1671 en Roma, una historia, que, aunque de autenticidad incierta "vale bien su prosa", en que narra cómo el hombre conoció las cualidades del café. Hallábase un humilde pastor de cabras y de camellos una noche, como de costumbre, apacentando sus rebaños en un sitio donde casualmente había varias plantas de café silvestre, cuando he aquí que observó cómo los animales a su cuidado estaban nerviosos. Ariscos e inquietos, desasosegados e insomnes, causaron la extrañeza del humilde hombre, que no pudo menos de narrarla a un sacerdote, quien con la buída perspicacia de los derviches, se dio cuenta de que los animales habían ingerido las hojas y los frutos del café. Probó la planta el sacerdote, observó en él los efectos y se convirtió en el principal propagandista del café”. ( Florez, pág. 3)

Aproximadamente en el siglo XV el café pasó de Etiopía a la Arabia, allí los sacerdotes notaron que esta bebida producía insomnio lo cual les permitía en las noches ofrecer sus plegarias con mayor devoción. Claramente se había descubierto que entre los efectos secundarios que causaba el café, subía el estado de ánimo de las personas. Algunos sacerdotes sorprendidos con esto, en un concejo concluyeron que, aunque se tratase de una bebida prohibida por el alcance de sus efectos no podía ser con el paso del tiempo excluida; por el contrario, debía ser impuesta como una nueva cultura que merecía ser difundida. En el siglo XVII el cultivo llega a Europa, donde un papa se atrevió a opinar que el café era una bebida diabólica, sin embargo, admitió que ameritaba ser bautizada. Con el paso del tiempo la cultura se fue expandiendo en este continente. Llegando al punto en el que los europeos imitaron el estilo sobrio y casual de los exclusivos establecimientos donde se tomaba café en África y Asia. De esta manera los Café se apoderaban de una identidad propia y tomaban lugar en las principales ciudades de Europa.

Llegado a este punto es importante señalar la fecha en que el café llegó a Colombia. Algunos planteamientos afirman que en 1723 los sacerdotes Jesuitas trajeron las primeras plantas de Café al Orinoco, también hay quienes apuntan a los inicios del siglo XIX y sostienen que el cultivo entró por el departamento del Norte de Santander. Independientemente de la fecha real, el país en esa época se encontraba en una fuerte recesión económica debido a que los principales ejes habían sido derribados por enfrentamientos civiles, tabaco- quina y añil. En ese momento el café había sido el nuevo enfoque encargado de sacar a los colombianos de la crisis. Cuando el cultivo empezó a expandirse, el sacerdote Francisco Romero de Bucaramanga, imponía como penitencia la siembra del cafeto. Hacia 1864 el departamento de Cundinamarca ya contaba con el sembrado y para el año 1871 el ex-presidente Mariano Ospina Rodríguez también emprendía la siembra con fines comerciales. Debido a la cobertura del cafeto al país se le atribuyó el nombre de “Nación Cafetera”; de hecho, para los años 20 Colombia había posicionado el café como el producto mono exportador con una participación del 10% en los principales países consumidores, en 1924 la cifra era más atractiva, ejemplificaba cerca del 80% de la exportación nacional.

En 1927 el desarrollo de la economía exige la creación de un organismo encargado de velar por el bienestar de los caficultores, de esta manera nace la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) con el propósito de fortalecer la industria y agremiar a sus productores alrededor de iniciativas como: asistencia técnica, regulación del precio interno, fortalecimiento en la calidad del producto y acceso al crédito para garantizar la expansión de la actividad. Esta institución intensifica sus esfuerzos y logra un alto posicionamiento en los ejes políticos y económicos, a su vez obtiene la aceptación de un proyecto de ley en el cual se estipula un impuesto de 10 centavos por cada saco de café exportado, esto se da con el objetivo de robustecer sus intereses. “En 1938, la FNC creó el Centro Nacional de Investigaciones de Café, Cenicafé, con el objeto de estudiar los aspectos

relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana” (Cenicafé. Centro Nacional de Investigación de café. Historia. Recuperado de: <http://www.cenicafe.org>). En 1940 se crea el Fondo Nacional de Cafeteros, con la misión de cumplir con un convenio mundial de cuotas para regular el mercado internacional. Esta asociación queda bajo el respaldo de la FNC, por lo tanto, los contribuyentes son los cafeteros y la administración de los recursos debe ser para beneficio de los mismos.

En 1962 surge uno de los principales acuerdos para el sector cafetero “El pacto cafetero de cuotas” enfocado en controlar la oferta y sostener las cuotas de exportación. Los primeros cafetales se denominaron tradicionales ya que eran con una densidad de 2.500 árboles por hectárea, la distancia de siembra era de 2 mt. por 2 mt. de calle por puente y contaba con variedades susceptibles a la roya, entre ellas estaban: borbon, caturra, catuai, pajaritos, tabi, maragojo. Entre los años 1970 y 1997 ocurre un cambio, los cafetales pasan de ser tradicionales a ser tecnificados, este consiste en manejar altas densidades de siembra con un promedio nacional entre 5.000 y 5.500 árboles por hectárea con variedades resistentes a la roya. También se desarrollaron nuevas variedades híbridas con el fin de incrementar la productividad.

En 1977 el grano del café se cotizó en 3,375 dólares la libra, como resultado de las heladas que destruyeron la cosecha del principal productor, Brasil. En ese año se incrementaron los ingresos de los productores.

“En 1988 se detecto la presencia de la broca del café, *Hypothenemus hampei* (Ferrari) (Coleoptera: Curculionidae: Scolytinae), en Colombia en el sur de Nariño. Este insecto, es la plaga más importante que afecta el café en los países cafeteros donde ha llegado. Hace el daño al atacar el fruto de café y reproducirse internamente en el endospermo, causando la pérdida total del grano y en muchos casos su caída prematura, además reduce la calidad del producto final”. (Pardey, 2006)



“El lunes 3 de julio de 1989, cuando los representantes de los países integrantes de la Organización Internacional del Café (OIC) se citaron en el número 22 de la Calle Berners en Londres, sede histórica de la OIC. Con el último esfuerzo de mantener con vida un sistema de mercado que le había dado resultados favorables a los productores de café durante casi tres décadas: el pacto establecía cuotas de producción, lo que permitía mantener a raya la oferta, garantizando niveles razonables de precios para los agricultores en todo el planeta”. (Dinero, 2013)

Sin Acuerdo Internacional del Café, se consolidaba la ola de liberalización del comercio en el mundo. La ruptura de este convenio fue uno de los principales hitos que marcó el declive del sector cafetero en Colombia, incluso para el año 1990 el mercado ya se mostraba resentido y el precio del grano se comportaba a la baja, llegando a un mínimo de 0,69 dólares la libra, tocando uno de los peores precios en la historia

Como secuela de la crisis, a los caficultores se les redujeron notablemente los ingresos y estaban siendo altamente afectados por la inestabilidad de los precios. En Antioquia para el año 1993 se tenía poca oferta, esto se justificaba en el hecho de que los productores habían desertado del negocio del café; pues la carga de café estaba en \$ 140.000 y los costos en \$ 150.000, en resumidas cuentas, el negocio no estaba siendo rentable; por ende, miles de hectáreas habían sido suplantadas por otros cultivos. Seguidamente para el año 1994 la broca se propaga aproximadamente en un 75% de las hectáreas sembradas, es por esto que se desestimula la siembra por parte de los productores y da lugar a una mini bonanza.

“Esta situación a pesar de haber generado un largo ciclo de precios bajos que se extendió hasta comienzos del presente siglo, afectando a miles de caficultores en el mundo, abrió una ventana de oportunidad a los países productores para buscar la innovación y la competitividad en sus cultivos mediante la implementación de programas de certificación, orientados al mejoramiento de la

calidad y la diferenciación. A través de esta estrategia se busca acceder a nichos de mercados y acercar al productor a los segmentos de mayor valor”. (FNC- Cenicafé , 2013 )

“Como parte de la reestructuración institucional de 2002, se desarrolló una política integral de largo plazo, cuyo objetivo central era lograr una transformación de la estructura productiva, para hacerla más competitiva y mejor adaptada para hacer frente a todos los riesgos. Por otro lado, la situación resultante de la caída de el ingreso de los productores, fue contrarestanda con programas de renovación orientados a tecnificar el cultivo y recuperar la productividad”. (FNC- Cenicafé , 2013 )

Sucesivamente las estrategias planteadas fueron las siguientes:

- Programa de competitividad: Otorgaba un incentivo para mantener la caficultura en edad óptima de producción, consistente en la entrega de apoyos en fertilizante por cada árbol renovado
- Programa Permanencia Sostenibilidad y Futuro (PSF): Se implementa en 2008, con el acceso al crédito por parte de los pequeños caficultores para la renovación de sus cultivos tradicionales o tecnificados envejecidos. Estos créditos cuentan con un incentivo a la capitalización rural de Finagro por el 40% del capital, períodos de gracia y respaldo del Fondo de Garantías Agropecuarias (FGA) y de Fogacafé, e incluso hasta 2011, el valor de los intereses fue asumido por FNC. Ver tabla 2 “Apoyo financiero para la renovación de hectáreas”.

**Tabla 2**

Año	Número de créditos	Héctareas tramitadas	Valor tramitado (Millones de pesos)
2008	11.349	8.226	38.062
2009	28.235	19.054	111.444
2010	41.236	31.304	187.643
2011	64.971	59.005	353.477
2012	39.822	38.812	232.654
2013	9.097	8.859	53.101
Total	194.710	165.259	976.380

(Resultados del programa PSF- Fuente: FNC)

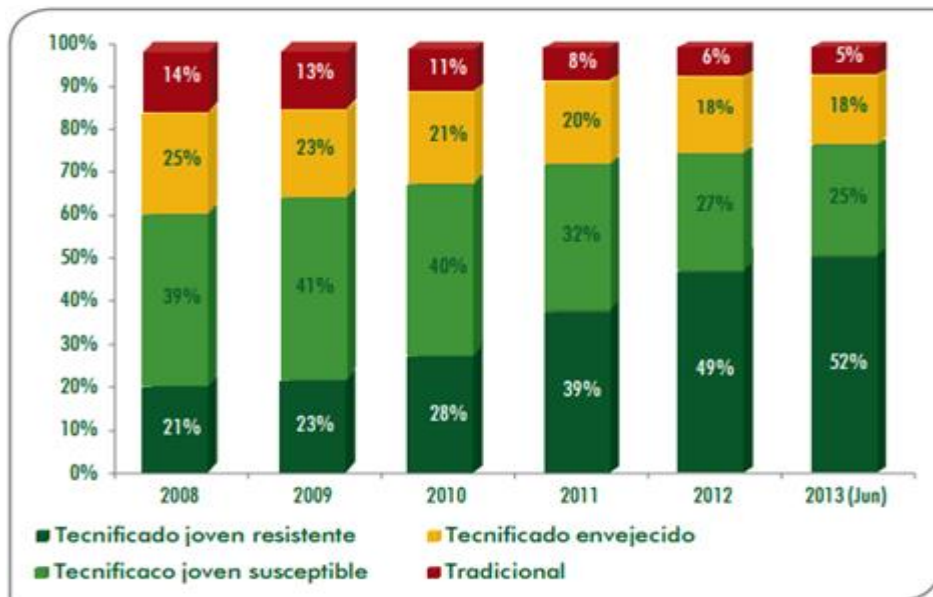
La tabla 2 indica que hasta el año 2013 se ofrecieron créditos y como resultado final se renovaron un gran número de hectáreas.

- Uso de Variedades Resistentes: Se llevó a cabo a partir de 2011 con variedad Castillo y sus componentes regionales desarrolladas por Cenicafe, con el fin de preparar la caficultura frente a la variabilidad climática y brindarla frente a la mayor incidencia de enfermedades como la roya del cafeto. (FNC- Cenicafe , 2013 )

Según el manual cafetero de la FNC, la gestión de las anteriores estrategias trajeron un excelente desenlace para el sector cafetero, la roya disminuyó a 33% en noviembre de 2010 a 5,3% en mayo de 2013, y el área sembrada en café tecnificado se duplicó en los últimos 4 años alcanzando 537 mil hectáreas. Incluso el área sembrada corresponde al 77% del área total

sembrada, lo que da luz a un porvenir altamente productivo. Ver imagen 2 “Pocentaje de los cafetales renovados”

**Imagen 2**



Fuente SICA 2013.

La FNC de la mano de Cenicafé complementa estos programas con una estrategia conocida como “Caficultura Climaticamente Inteligente” proponiendo soluciones alternas, como: buenas practicas ambientales, mezclas de fertilización, terreno idóneo para sembrar, controles fitosanitarios; entre otros, que si de buena manera son adaptadas se le podrá dar un manejo ópitmo y distinto a los cultivos.

### **2.3 Situación actual del sector**

Colombia es el tercer productor de café en el mundo y el principal productor de café Arábica lavado. Desde 1870 empezó a desarrollar una producción comercial seria y a partir de entonces el país viene adelantando lentamente una excelente reputación por su consistencia y buenas practicas en el negocio, de hecho, el café ha sido identificado con Colombia desde hace mucho tiempo. Este producto ha generado importantes ingresos para el país, llegando a representar hasta el 80% del total de sus exportaciones, igualmente, ha sido un instrumento importante para el desarrollo de su infraestructura y de muchas industrias que fueron establecidas con aportes del café. (Banco Mundial, 2002)

En el pasado, una de las razones del éxito de Colombia en el mercado fue su capacidad de ofrecer un producto, consistentemente, con altos niveles de calidad. Esta habilidad para entregar altos volúmenes de café de una calidad estándar le dio a Colombia una ventaja única y un lugar inmejorable entre la mayoría de tostadores comerciales. En años recientes, algunos países productores empezaron a ofrecer un café, si bien no de la misma calidad, si de condiciones aceptables a un precio menor, lo que los ha llevado a ocupar una parte del mercado de mezclas. Este es el caso de Guatemala, quien tiene como uno de sus principales objetivos ofrecer cafés diferenciados que obtienen altas primas, a la vez que se posicionan como los primeros en este tipo de mercados.

Al respecto, Colombia no se ha quedado estática, de modo que ha trabajado para aumentar su presencia en los supermercados, y ha invertido en la diferenciación de sus cafés, aunque su compromiso en este ultimo aspecto había sido relativamente pequeño hasta hace muy poco.

El mercado de estos cafés diferenciados es pequeño e incipiente, sin embargo está creciendo muy rapido e incluso puede alcanzar el 15% de la producción colombiana. Además, estos cafés ganan una prima considerable, en el año 2014 pasado por ejemplo, obtuvieron un sobreprecio del 14% como premio a su calidad. Pero aun más importante, es que esta claro que la función de Colombia en el mercado, no es producir cafés de baja calidad para las mezclas, sus factores de producción lleva a que ofrezca cafés diferenciados de alta calidad. (Banco Mundial, 2002)

De esta manera, el reto que persiste en la actualidad para los principales países productores no yace en la vinculación de los caficultores a programas de certificación, ni en el convencimiento de sus bondades, sino en la sostenibilidad de su actividad y el diseño de estrategias audaces para enfrentar los riesgos asociados al cambio climático, la inestabilidad de los mercados, la volatilidad de los tipos de cambio y los choques externos. (FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 19)

Sin duda, éste es el desafío actual de la política pública sectorial, una visión de mediano y largo plazo que integre la adaptabilidad institucional, la versatilidad y la pertinencia de la investigación y la extensión, así como la capacidad del productor para superar las dificultades del entorno y los riesgos del mercado en su camino hacia el desarrollo sostenible. (FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 19)

Según la Organización Internacioneal del Café, al inicio del año cafetero 2015, se presenta el siguiente comportamiento: A pesar de un ligero aumento en los precios del café a principios de octubre, estas ganancias fueron de corta duración ya que los mercados mundiales de productos básicos volvieron inferior. Las exportaciones totales para el año cafetero 2014/15 cayeron por primera vez en cinco años, pero aún así llegaron al nivel relativamente alto de 110,7 millones de sacos. De cara al año que viene, sin embargo, varios países productores principales se enfrentan a posibles contratiempos de producción, poner un montón de presión sobre la cosecha brasileña 2016/17. (Café, 2015)

## 2.4 Perspectivas del sector

La cultura cafetera ha forjado el entorno social y económico del país, no solo en el plano del desarrollo rural, sino también como ventana de inserción de la economía local en el contexto internacional y fuente importante de divisas, que contribuyó de manera decisiva al crecimiento y modernización de la industria y el comercio nacional. (FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 21)

Partiendo de lo anterior y de la importancia del desarrollo de la caficultura en el sostenimiento del país, se preveen escenarios críticos ya que las condiciones del cambio climático como el “Fenómeno del niño” amenazan la productividad y por otro lado, el consumo de café en el mundo cada vez más. Asimismo Fedesarrollo estima supuestos a nivel nacional en un escenario bajo, medio y alto en la producción de café y en el precio de dólar por libra. Ver imagen 3 “Supuestos de la producción y los precios del café”

**Imagen 3**

Variable		Escenario	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Producción de Café</b>	Miles de sacos 60 Kg	Bajo	12.250	14.000	14.234	15.000	15.988
		Medio	11.298	11.872	12.500	13.323	14.201
		Alto	10.090	10.250	10.700	11.050	11.778
	USD/libra	Bajo	2,1	2	2,1	2,2	2,1

<b>Precio externo</b>	Medio	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5
<b>Café</b>	Alto	1,7	1,4	1,3	1,0	0,9

Fuente: Construcción propia (2015) A partir de Fedesarrollo.

Se puede observar que el precio del dólar por libra en los tres escenarios muestra un comportamiento bajista, lo cual resulta alarmante para los caficultores. Entre las soluciones que pueden contrarrestar la disminución de los ingresos está mejorar la calidad del grano y de esta manera obtener incentivos en el momento de la venta. (Dinero, 2015)

Según la revista dinero, el mundo se encamina a un déficit de producción de café de 3,5 millones de sacos en la temporada 2015-16 que comienza el jueves, dijo en agosto Volcafe, comerciante de Winterthur, Suiza. Esto sigue a un faltante mundial de 6,4 millones de sacos el año anterior. La última cosecha de Brasil se vio afectada por las consecuencias de la grave sequía de 2014 que hizo subir los futuros del arábica en Nueva York alrededor de un 50 por ciento ese año. Desde comienzos de 2015, los precios retrocedieron 27 por ciento en tanto la moneda brasileña se desplomó frente al dólar, aumentando el atractivo de las exportaciones del país. (Dinero, 2015)

El consumo mundial de café aumentará un tercio, a 200 millones de sacos, en 2030, según Michael R. Neumann, presidente del consejo administrativo de Hanns R. Neumann Stiftung, fundación asociada al comerciante de Hamburgo Neumann Kaffee Gruppe. La producción, que este año estará en 144 millones de sacos, podría aumentar y satisfacer el consumo para que el mercado esté equilibrado en 2030, siempre que los pequeños productores puedan mejorar la productividad para entonces, apuntó en un discurso pronunciado el miércoles en Milán. (Dinero, 2015)

El cambio climático amenaza a un cuarto de la producción brasileña, y los productores de



Nicaragua, El Salvador y México se enfrentan a la posibilidad de sufrir pérdidas a menos que los cafeteros se adapten, según un estudio publicado en mayo por el Centro Internacional de Agricultura Tropical. Las zonas de producción podrían tener que trasladarse de América Central a la región del Asia Pacífico o el este de África, donde los cultivos pueden llevarse a mayores altitudes, de acuerdo con el informe. (Dinero, 2015)

Los agricultores ya están realizando cambios para adaptarse al aumento de las temperaturas, dijo Jean-Marc Duvoisin, máximo responsable ejecutivo de Nespresso, empresa de Nestlé SA. La compañía se abastece de café en sectores de América Latina, Asia y África. (Dinero, 2015)

La Organización Internacional del Café (OIC) alertó de que en el año cafetero 2015-2016 podría darse un déficit de suministro a consecuencia de la sequía que ha afectado a la cosecha brasileña.

Las existencias de reserva que mantienen los países exportadores e importadores compensarán el déficit provocado por la menor producción de Brasil en el periodo 2014-2015, mientras que el suministro dependerá en el siguiente año de los efectos del clima sobre las futuras cosechas. (EFE, 2014)

De hecho para dar continuidad a la anterior noticia, en la subregión del suroeste antioqueño la FNC de la mano de Cenicafé y las empresas que prestan asistencia técnica han planificado programas de desarrollo para los caficultores, con el propósito de reducir el impacto del cambio climático. Básicamente tienen previsto incentivar la frecuencia del análisis de suelo en cada uno de los sistemas agrícolas que conforman la zona, esto se hace con el fin de determinar la acidez y todos los demás componentes con los que cuenta cada área para lograr que la aplicación de fertilizantes sea más efectiva.

## **2.5 Conclusión General del análisis sectorial**

El sector cafetero mundial tiene rasgos característicos. Mientras que la producción está concentrada en unos 50 países subdesarrollados y en desarrollo, el consumo se efectúa principalmente en países desarrollados tales como los EE.UU, el Japón y los que integran la Unión Europea. En todo el mundo, el café es básicamente un cultivo de pequeños agricultores y cerca de 20 millones de personas intervienen en la producción. Los países productores, salvo el Brasil, tienen un mercado interno con respecto al café muy poco desarrollado y dependen sumamente de las exportaciones para sostener sus economías.

Durante muchas décadas, el mercado cafetero mundial estuvo fuertemente protegido por un sistema de cuotas entre los países productores y los consumidores que funcionó a tenor del Convenio Internacional del Café. Pero el sector presenció cambios tumultuosos en la década pasada, entre los que cabe destacar el hundimiento del Convenio Internacional en 1989, la liberalización de las economías de muchos países productores y la emergencia de nuevos centros de producción que llevaron a un exceso de oferta. El pasado año los precios del café se desplomaron rápidamente, y en la actualidad los precios están a su nivel más bajo desde hace 20 años. Debido a esta situación, los caficultores y las economías de muchos países productores de café se ven gravemente afectados por la recesión. (Cafeteros, 2001)

Desde tiempos remotos el agro ha complementado la vida del ser humano con las materias primas que se extraen y aunque, como variable macroeconómica no tiene la misma relevancia es importante robustecer la explotación de este sector, fortaleciendo el nivel de educación de todas las personas que cultivan el campo; con el propósito de ser más competitivos, creando conciencia e incluyendo innovación y nuevas tecnologías en todos los procesos productivos. Seguidamente



con la adquisición de conocimientos más técnicos se pueden dar mejores respuestas a los riesgos que diariamente están expuestos, como: cambio climático e irregularidades del mercado; tanto en economías como en precios. Teniendo en cuenta que la cultura mundial cada vez exige más producción con mejor calidad y sostenibilidad, siendo estos los retos a los que le apuestan los productores.

### **3. Información General del Negocio**

#### **3.1 Propósito del Plan de Negocios**

Promover y optimizar la eficacia de los procesos implícitos en la producción de “café sostenible”, bajo los estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional.

#### **3.2 Información General de la Futura Empresa (o la Empresa en Funcionamiento)**

El sistema agrícola “Villa Cafetera” visiona incursionar en el mercado de los cafés diferenciados, categoría sostenible. Claramente esta empresa cuenta con una gran extensión de tierra y para efectos prácticos del proyecto la siembra de café especial, variedad Castillo Rosario será delimitada en treinta (30) hectáreas con una densidad de siembra de 7.200 árboles por hectárea, las cuales serán divididas en 3 lotes, cada uno con 72.000 cafetos. La siembra se hará de acuerdo a los objetivos posteriormente planteados.

También se pretende realizar una alianza con la exportadora “ECOM Agroindustrial Corp. Ltda.” una empresa comercial mundial de productos básicos que opera en más de 40 países productores de todo el mundo, ECOM se centra principalmente en el café, el algodón y el cacao, además de participar en otros mercados de productos agrícolas seleccionados y es una de las dos principales comerciantes de café, la más grande de café molinero, y entre las cuatro principales comerciantes de algodón y cacao, haciendo ECOM un participante de primer nivel en cada uno de sus negocios principales. (Ecomtrading, 2011)

Villa Cafetera ofrecerá café pergamino seco bajo los lineamientos de ECOM, cumpliendo con una buena taza tipo exportación y con los sellos de calidad. Finalmente el producto será vendido en las trilladoras de café con las que cuenta ECOM a nivel nacional, para este caso aplica el punto de compra más cercano ubicado en el municipio La Virginia del departamento de Risaralda.

### **3.3 Historia y antecedentes del Proyecto y/o la Empresa.**

Rafael Emilio Mesa Mesa, propietario del terreno en mención para el presente proyecto, vivió su infancia en el campo, allí creció y aprendió las distintas labores que se deben desempeñar en el sostenimiento de los diferentes cultivos existentes. A pesar de que la vida lo introdujo en este mundo del agro sin de pronto ofrecerle otras alternativas laborales, el amor por el campo nunca fue el de menos, por ende siente gran pasión por su negocio.

En el 2011 adquiere la finca “Villa Cafetera” ubicada en el municipio de Betania, siendo esta la adquisición más reciente, allí hay un terreno total de 115 hectáreas, mencionando que no todo el terreno se encuentra sembrado en café, aproximadamente 49 hectáreas, el 42.6% de la propiedad total, en la que se poseen unos 250.000 árboles de café catimore, cultivados en una altura máxima de 1630 m.s.n.m y con una pluviosidad de 1800 milímetros de agua anuales. En el 2013 se realizó una carretera interna en la propiedad debido a la dimensión de la misma, la cual la recorre toda la finca, siendo esta una de las principales inversiones, quién a su vez se ha encargado de mejorar el transporte de empleados e insumos (fertilizantes, foliares, cales, cinchas y cocos para recolectores, material de construcción y ferretería, y demás implementos). Cuenta con 3 casas habitables, tiene una principal donde vive el mayordomo y en las demás residen familias que complementan la operación de la finca.

Entre los procesos que se llevan a cabo en la finca, están:

- Construcción de almacigo
- Preparación y adecuación del terreno
- Trazado y hoyado
- Siembra del almacigo
- Fertilización (foliar, líquida o edáfica)
- Control de arvenses
- Controles fitosanitarios
- Eliminación de árboles
- Recolección del fruto
- Despulpado, lavado y secado
- Empacado del pergamino seco

Es importante mencionar que con base en estándares del sector cafetero, se dice que a nivel nacional el año cafetero va desde el 1 de octubre de cada año hasta el 30 de septiembre del próximo año y la cosecha cafetera es la época en la que el caficultor recupera todo lo invertido durante el año. En la finca “Villa Cafetera” se reúnen 125.000 kilogramos de café catimora pergamino seco, entre septiembre y mediados de diciembre, en esta temporada se reciben alrededor de 50 y 70 recolectores de café por semana, el 35% de ellos se alojan en los dormitorios de las instalaciones y compran su alimentación en las mismas residencias de la finca, y el otro 65% diariamente se

desplaza. Cuando el café es recolectado en los lotes más altos de la finca, es movilizadado en carro o canalizado por un cafeducto interno.

A principio de enero los árboles de café quedan desfoliados y con muy pocos nutrientes, por consiguiente se mejoran los lotes tanto en producción como en renovación, con la ayuda de las buenas mezclas de fertilización, este proceso se hace 3 veces al año con el fin de recibir nuevamente una cosecha muy productiva.

Actualmente los encargados del área administrativa de la finca son el propietario Rafael Emilio Mesa y su hija Yurany Mesa Zapata, quien para esta ocasión lidera y desarrolla dicho trabajo investigativo. Ellos semanalmente asientan los registros de las planillas de nómina, las ventas de café y los gastos de insumos. Simultáneamente custodian el proceso de certificación en el cual la empresa ha ido incurriendo actualmente.

### **3.4 Misión de la futura Empresa.**

#### **MISIÓN:**

La Finca “Villa Cafetera” tiene un compromiso económico- social con la región y su equipo de trabajo, enfocada en la producción de café con practicas altamente sostebibles, creando así nuevas alianzas con empresas internacionales.

### **3.5 Describa los objetivos a corto, mediano y largo plazo**

#### Objetivos a corto plazo

- Sembrar 72.000 árboles de café Castillo Rosario
- Obtener sello de calidad UTZ
- Construir oficina administrativa

#### Objetivos a mediano plazo

- Sembrar 144.000 árboles de café Castillo Rosario
- Recolectar 33.598 arrobas de café pergamino seco
- Modificar la estructura del beneficio de café
- Adquirir un silo de café de 500 arrobas
- Tecnificar el proceso de empacado de café pergamino seco

#### Objetivos a largo plazo

- Sembrar 10.000 colinos de plátano
- Comprar maquinaria para el proceso de tostion
- Recolectar 32.200 arrobas de café pergamino seco

### **3.6 Relación de los Bienes o Servicios**

Villa Cafetera produce café sostenible en la presentación pergamino seco bajo estándares de calidad, como: Buenas prácticas agrícolas y administrativas.



### **3.7 Ventaja Competitiva del Negocio**

A diferencia de otros sistemas agrícolas, Villa Cafetera produce café variedad Castillo Rosario netamente sostenible, lo cual conlleva a tener una mayor participación y competitividad en los mercados de cafés especiales, también a brindar un café de origen con consistencia, calidad y cantidad.

### **3.8 Justificación del Negocio**

En el suroeste de Antioquia la mayoría de los municipios que conforman esta subregión, tienen como actividad principal el comercio del café, seguida de la producción de plátano y banano, y por último las hortalizas con una menor participación. A su vez existe una gran variedad de empresarios que proponen a sus fincas y hogares como potenciales industrias cafeteras comerciales.

Partiendo de lo anterior y de la importancia del progreso económico y demás de una población y de su territorio, se hace muy importante y necesario realizar estudios investigativos y aplicativos desde la academia y el conocimiento, que apoyen todo este proceso y que además le brinden garantía de sostenimiento futuro. Ahora cabe destacar que esta idea de proyecto nace bajo la pretensión de seguir con un encadenamiento familiar; un legado que ha potencializado la razón de querer fortalecer y continuamente mejorar la calidad del trabajo y el desarrollo agropecuario del territorio. Llegado a este punto se esclarece que Villa Cafetera cuenta con 70 hectáreas que no están en producción, bien conocidas como activos ociosos, y en este proyecto se quiere gestionar

e incentivar la amplificación de la siembra, con el fin de que todo el terreno apto para el cultivo sea netamente utilizado.

De acuerdo a la inestabilidad que presenta el mercado en cuanto a la volatilidad del precio de la carga del café (125 kg) se hace necesario certificar la finca con sellos de calidad, entre las subcategorías que dicta la Federación Nacional de Cafeteros, en este caso aplica “Bueno por dentro”, más conocido como UTZ. De esta manera en el momento de la venta del café pergamino seco se obtiene una bonificación por carga de café, consecuencia de las buenas prácticas en las labores de la finca. Cabe resaltar que desde un panorama internacional, el consumo de café suave cada vez se incrementa a nivel mundial; por ende la demanda potencial exige trazabilidad y productos estandarizados y que finalmente en la taza ofrezcan un café diferenciado.

### **3.9 Sector y actividad al que pertenece y se dedicara la Empresa**

La finca “Villa Cafetera” pertenece:

- Sector: Primario
- Rama: Agricultura
- Actividad: Cultivo de café

### **3.10 Localización Geográfica de la Empresa**

La finca “Villa Cafetera” se sitúa en el municipio de Betania, a 12 km del mismo, en la vereda “Las Picas”, aproximadamente a 113 kilómetros de la ciudad de Medellín capital del departamento de Antioquia. Los renglones de la economía los ocupa el café, el plátano, las hortalizas, la minería;

entre otros, cuenta con un clima templado y con excelentes vías de acceso. Cabe destacar que aunque la empresa está presente en el municipio de Betania, hasta el momento todas las ventas de café pergamino seco las ha realizado en el municipio de Andes. Betania limita por el norte con los municipios de Bolívar e Hispania, por el este con los municipios de Hispania y Andes, por el sur nuevamente con Andes y por el oeste con el departamento del Chocó. Ver imagen 4 Municipio de Betania

**Imagen 4**



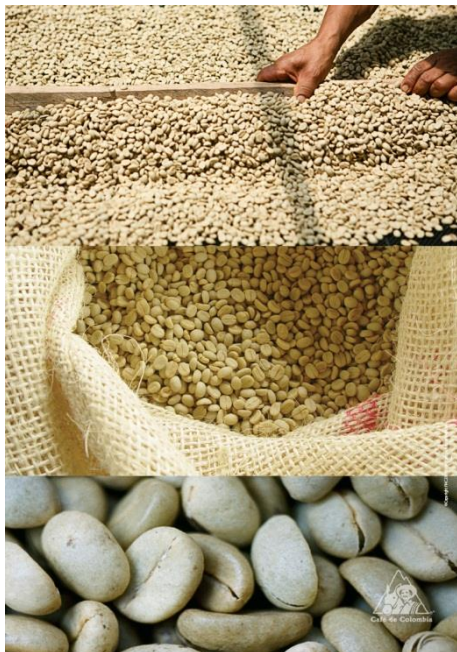
## 4. Análisis Del Mercado

### 4.1 Descripción del producto o servicio

Una vez el café ha pasado por el proceso de beneficio se seca al sol o en secadores mecánicos. Cuando ya se tiene el café seco, se le denomina café pergamino, puesto que al grano lo cubre una capa amarilla opaca llamada pergamino. (Colombia, Cafe de Colombia, 2010)

En Villa Cafetera el café se entregará en su última presentación de post- cosecha, conocido como pergamino seco, el cual es un producto que incurre en procesos de básica tecnología, con una humedad final entre el 10 y 12%. Ver imagen 5 “Café pergamino seco”

#### Imagen 5



Fuente: (Colombia, Cafe de Colombia, 2010)

#### **4.1.1 Usos**

El principal uso del café es como bebida aromática con propiedades calóricas, energéticas y de salud, argumentadas desde la capacidad alta antioxidante del producto en su forma y presentación de grano tostado y molido, listo para ser transformado en bebida y otros subproductos más. Los demás subproductos pertenecen al amplio grupo de bebidas, postres y en sus mejores y más actuales procesos tecnológicos comerciales, como materia prima para elementos de la industria cosmética y del hogar.

#### **4.1.2 Usuarios**

Los usuarios y potenciales consumidores de este producto, de acuerdo a las características de desarrollo técnico productivo, como son explicadas anteriormente, son:

1. Las empresas distribuidoras internacionales de comercialización y abastecimiento de materia prima del grano.
2. Empresas de alimentos transformadoras del grano en tosti3n y molido, adem3s de algunas otras empresas con procesos tecnol3gicos de producci3n para consumo humano altamente tecnificados.
3. Empresas productoras de primer orden de comercializaci3n, es decir aquellas compa1as comercializadoras del grano en todas sus variedades propias de la materia prima, propias del mismo productor, por ejemplo: tiendas "Caf3s".

### 4.1.3 Presentación

El producto que se va a mostrar dentro de esta idea mercantil, tiene una presentación de grano seco, empacado en sacos de fique, color beige, entretejido con dimensiones de (110 x 70) cm aproximadamente llamadas localmente como “estopas” o “costales”, es decir sacos de café con una peso total de 60 kilogramos. Ver imagen 6 “Café seco empacado”

**Imagen 6**



Fuente: (Meseta, 2013)

#### 4.1.4 Composición

Se sabe que la *Coffea arabica* y *Coffea robusta* son las dos principales especies de café de importancia comercial en el mundo. Estas dos especies se diferencian por su forma, condiciones de crecimiento y desarrollo, composición química, gusto, sabor y aroma. Las bebidas preparadas con café Arábico se caracterizan por tener más acidez, cuerpo medio y un aroma afrutado, mientras que el café Robusta es más fuerte y amargo, y contiene más cafeína. Entre los principales productores de café Robusta están Brasil, Vietnam, Indonesia y Uganda. Por su parte, Colombia, Etiopía, México y Centroamérica son grandes productores de Café Arábigo.

La composición química del grano de café depende de la especie, la variedad, el estado de desarrollo del fruto y el ambiente o condiciones de producción, entre otros factores. Las dos especies tienen diferencias importantes en los contenidos de cafeína, trigonelina, lípidos, ácidos clorogénicos, oligosacáridos y polisacáridos. Muchos de estos compuestos tienen relación con las características organolépticas de la bebida.

Para entender mejor estas diferencias, conviene tener en cuenta cuáles son los componentes de un grano de café:

- 1) Agua. Un grano de café verde tiene entre 10 y 13% de agua, que se evapora durante el proceso de tostado, de manera que el grano en estas últimas condiciones no tiene más de 5% de humedad.
- 2) Materias grasas. Un grano de café contiene de 15 a 20% de materia grasa.

3) Proteínas. Un grano de café verde encierra un promedio de 11% de proteínas, parte de las cuales será destruida durante el tostado.

4) Alcaloides. El principal alcaloide del café es la cafeína. Los cafés arábigos contienen de 1 a 1,5% de cafeína y los Robusta entre 1,6 a 2,7%. Esto explica que el café Robusta sea más amargo que el arábigo.

5) Materias minerales. El grano de café contiene pequeñas cantidades de potasio, calcio, magnesio y fósforo.

6) Ácidos clorogénicos. Los granos de café contienen diversos ácidos orgánicos, principalmente clorogénicos. Los expertos destacan su papel asociado con propiedades antioxidantes y antivirales, con absorción de iones metálicos y con oxidación de lípidos.

Investigaciones recientes han encontrado que algunos de estos compuestos tienen efectos favorables en la salud y en la prevención de ciertas enfermedades. (Colombia, Café de Colombia, 2010)

#### **4.1.5 Características físicas**

Las características de la planta del café se determinan biológicamente por su descendencia y por el grupo familiar taxonómico natural de esta planta, de aquí a que su descripción científica esta argumentada estrictamente desde la teoría académica.

Es importante mencionar que en todo el transcurso de desarrollo de la planta para ser un ser vivo productivo, cada uno de los factores y características que integran este paso evolutivo de la planta tiene su incidencia predominante que, en conjunto conforman la composición productiva cafetera y es menester vigilar y controlar cada uno de estos; ya después de producir



agroindustrialmente el grano de café, los posteriores trabajos tecnológicos que se le apliquen a este producto imperan en la medida del contexto en el cual este fruto desarrolle su papel como alimento, aquí, de cierta manera, se hace un tanto complejo describir cualitativamente todas estas transformaciones; lo que sí es posible hasta un punto promedio es estandarizar y aunque no en su totalidad, mediante procesos agroindustriales, su manera de producción, sus actividades mínimas de recolección y otras más, con el fin de ofrecerle al mercado internacional masivo, características más factibles de evaluar y a la vez de negociar.

A continuación se describirá brevemente las partes de un fruto de café y su composición química, es de mencionar que esta planta, en sus frutos desarrolla sus embriones, tras pasa su procedencia por medio de su producto final de cosecha.

#### A. Composición Química

“Al analizar la dinámica de los azúcares metabolizados en frutos entre 8 y 24 semanas después de la floración, se observa que la glucosa está presente en mayor medida durante el desarrollo del fruto, seguido por fructosa y sacarosa”. (TOMO 1 – Ortiz, 2003; Gómez, 2012; pág.154). “El fruto también presenta compuestos lipídicos tipo hidrocarburos y ácidos grasos libres, identificándose en mayor cantidad los ácidos grasos libres, tipo ácido palmítico, oleico, linoleico y esteárico”. (FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 154)

#### B. Estructura del Fruto

“El fruto tiene un pedicelo (estructura que une el fruto con el tallo) que estructuralmente tiene la misma conformación del tallo. La parte del fruto del cafeto conocida como pulpa, está formada

por el pericarpio, el cual a su vez está conformado por el exocarpio o epidermis y el mesocarpio”.

(FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 154)

#### **4.1.6 Sustitutos**

Para hablar correcta y coherentemente a cerca de los servicios sustitutos del café, es necesario realizar esta descripción desde su modelo comercial, como una bebida aromática energético calórica tipo postre si la determinamos como una bebida, que, culturalmente a empatizado y fortalecido y transformado condiciones sociales autóctonas de esta región cafetera; de los sustitutos que podemos hablar en primera instancia son aquellas como:

Granizados de café, siendo este el más popular entre las bebidas frías.

Bebidas a base “Expreso”, café de alta concentración en cafeína, como el café con leche o llamado coloquialmente Perico”, el café moka, el café amaretto, café cappuccino y otro conjunto de bebidas que utilicen el café como ingrediente de primer orden.

Postres y pasabocas o los snacks.

Cabe mencionar que como el café es un ingrediente de primer orden como lo es la sal, el azúcar, los condimentos, entre otros, en el ámbito de la culinaria experimental, es un alimento con el cual se puede realizar un sin número de otros productos, inclusive donde para esta categoría aplican una profesión que se encarga de investigar y realizar productos nuevos, mejorados e innovadores,

hablamos del Barismo como el arte o la disciplina de preparar distintas variedades de bebidas de café con carácter innovador y de alta calidad. (Vega, 2014).

#### **4.1.7 Complementarios**

Los productos alimenticios que resultan como “Complementarios” de las bebidas a base de café, son aquellos productos de panadería principalmente, como:

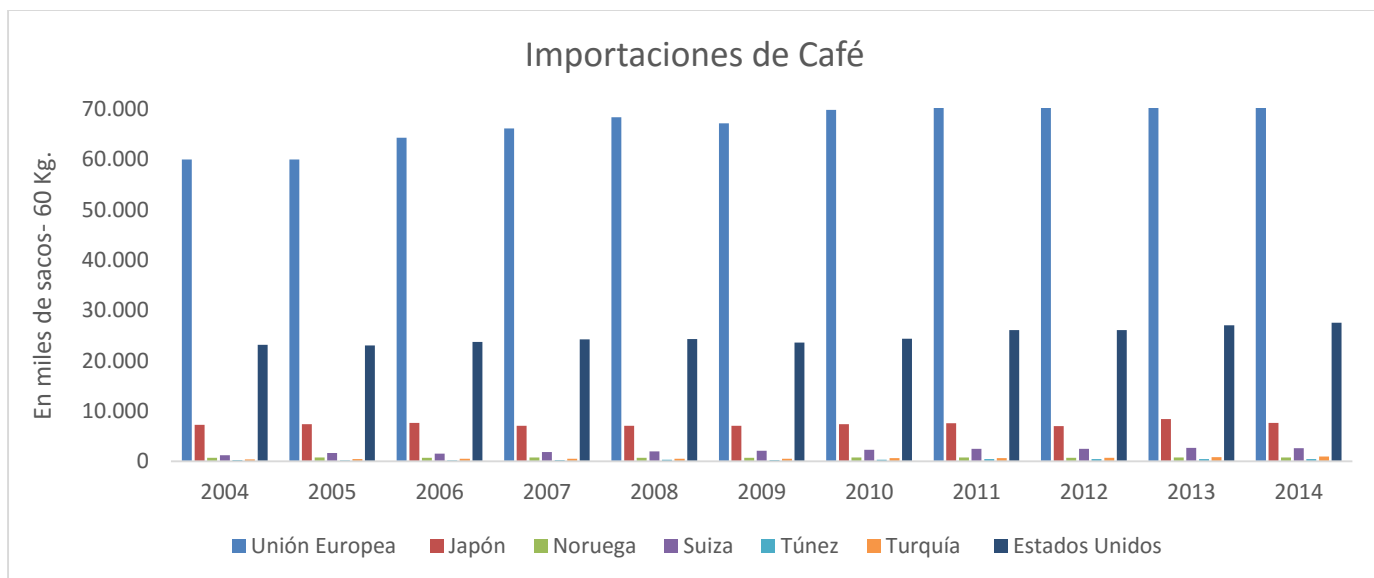
- Panadería
- Galletas de mantequilla
- Chocolates
- Dulces
- Repostería

### **4.2 Demanda**

#### **4.2.1 Comportamiento histórico**

Se tiene claro que la demanda es la cantidad de bienes o servicios que se desean en determinado mercado. La siguiente gráfica muestra que los países desarrollados son los que demandan y consumen más café. Entre los años 2004 y 2014 el consumo lo ha liderado la Unión Europea, seguidamente de Estados Unidos y Japón. Ver Gráfico 2”Importaciones de Café a nivel mundial”

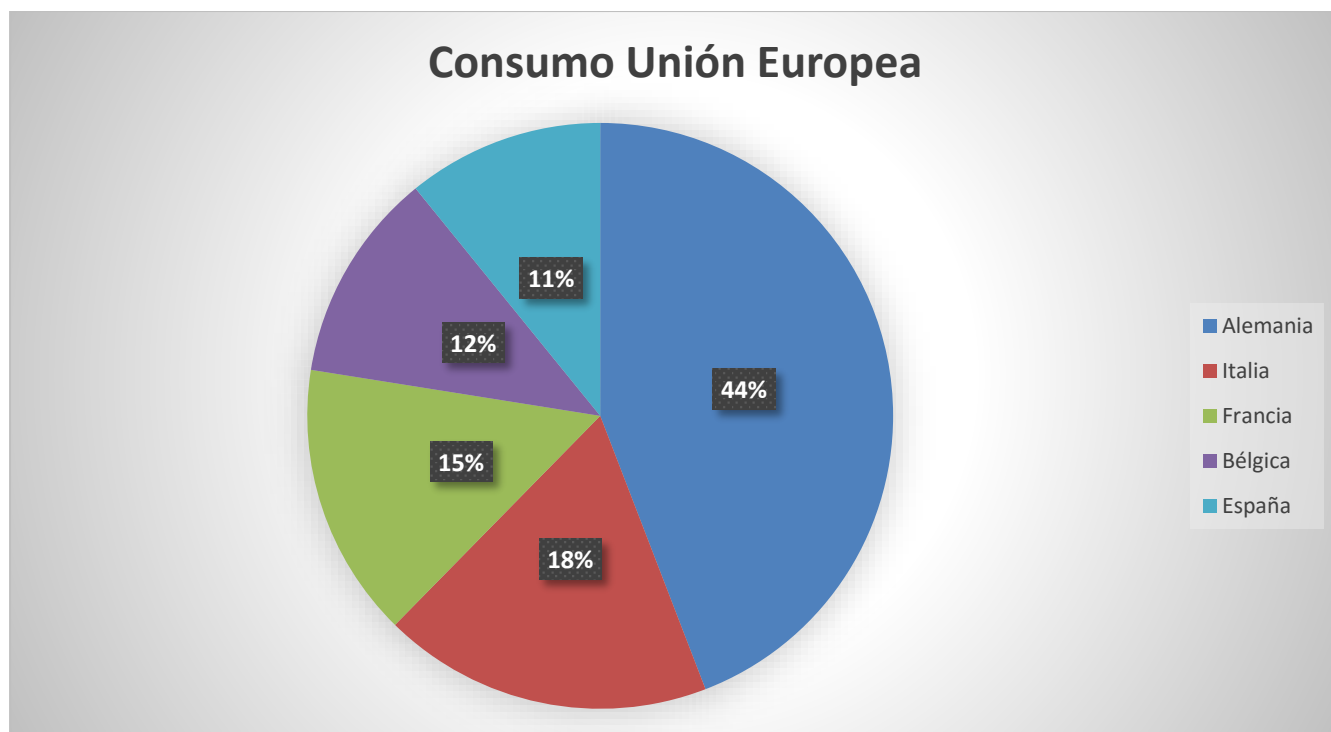
**Gráfico 2**



Fuente: Construcción propia (2015) A partir de datos de la Organización Internacional del Café.

El siguiente gráfico se realizó con la sumatoria de los datos de importación de los países que conforman la Unión Europea entre los años 2002 y 2013, con el propósito de filtrar los cinco países que consumen más café. Visiblemente Alemania es el principal importador con una participación del 44%, luego Italia con 18% y Francia con 15%. Estas cifras son importantes para el presente proyecto, ya que el sistema agrícola “Villa Cafetera” está en el proceso de mejora continua, por ende entre las visiones a largo plazo no solamente está venderle su producto a la exportadora ECOM, sino también explorar nuevos mercados a nivel internacional y Alemania sería un segmento potencial en el cual se podrían realizar nuevas alianzas y ofrecer un producto de alta calidad. Ver gráfico 3 “Consumo de Café en la Union Europea”

Gráfico 3



Fuente: Construcción propia (2015) A partir de datos de la Organización Internacional del Café.

#### 4.2.2 Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, Temporalidad (Estacionalidad), Políticas gubernamentales

En Latinoamérica el café es la bebida caliente por excelencia, a excepción de dos países donde el consumo de té domina el mercado (Chile y Bolivia), según confirma un estudio reciente de Euromonitor Internacional. Gracias al creciente dinamismo del mercado, las innovaciones en los métodos de preparación y el desarrollo del origen como valor agregado, el consumo de cafés de alta calidad ha venido creciendo en la mayoría de países de la región.

En Latinoamérica algunos países productores, como es el caso de Colombia, tienen tradiciones cafeteras de más de un siglo, pero sólo hasta la última década el consumo se ha sofisticado con fuerza, lo que ha derivado en la entrada de cafés especiales, tiendas especializadas y el consumo de productos responsables o sostenibles al mercado. De igual manera el incremento de la clase media en la región, que para 2014 equivalía a unas 87 millones de familias cuyo ingreso se encontraba entre US\$10.000 y US\$45.000 anuales, ha creado un mercado con mayor disposición a pagar por productos de valor agregado.

En Latinoamérica ha habido un crecimiento constante de tiendas especializadas en café, lo que es un buen indicio de sofisticación de consumo. En general el consumo de café fuera de casa ha tenido un crecimiento estable en los últimos años; actualmente ronda el 42% del consumo total de café. En Chile, mercado donde el consumo de café es dominado por los cafés instantáneos, las tiendas especializadas en café como Starbucks y Juan Valdez, han impulsado un proceso de sofisticación en el consumo. El consumo de café molido en Chile ha crecido 101,1% en los últimos cinco años y las tiendas especializadas han crecido un 52%. (Café de Colombia, 2015)

Actualmente Europa sigue siendo una de las rutas más atractivas para exportar café suave, las cifras que revela la noticia “Alemania le sigue siendo fiel al café latinoamericano” de la revista Dinero demuestra que en latinoamerica se produce café de buena calidad: Alemania es el tercer mayor consumidor de café del mundo después de Estados Unidos y Brasil, pues el país europeo consume alrededor de 9,5 millones de sacos café equivalentes a 570.000 toneladas, de acuerdo con el servicio de radiodifusión alemán, Deutsche Welle. (Dinero, 2015)

Alemania de hecho, representa aproximadamente entre el 6 y 7% del consumo mundial total, después del 17% de Estados Unidos.

Latinoamérica produce 82 millones de sacos y exporta alrededor de 60 millones, que es el equivalente, más o menos, al 60% de las exportaciones mundiales de café.

Es decir, Latinoamérica, con Brasil en primera instancia, segundo Colombia y luego los países centroamericanos, es la principal productora de café arábico. Más o menos la mitad viene hacia Europa, mientras que el resto de la producción se dirige hacia Estados Unidos, Japón, y otros mercados altamente consumidores de café.

De los 9,6 millones de sacos de café que consume Alemania se estima que 6 millones provienen de Brasil, Honduras y Colombia.

Por otro lado, Alemania se lleva la participación más alta con el 31,8% de las exportaciones de café hacia la Unión Europea. De acuerdo con la Delegación de la Unión Europea en Colombia, durante el primer año en vigencia del acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Colombia, se exportaron más de 129 millones de euros hacia Alemania en café lo que representó un crecimiento del 16,5%.

Evidentemente, Alemania es un país tradicional en cuanto a las importaciones de café provenientes de Colombia y Latinoamérica. Sin embargo, así como Alemania, los mercados de café tradicionales ya no crecen en volumen. Lo anterior, obliga a la industria a innovar en productos y formas de consumo. (Dinero, 2015)

Por otro lado, el mercado latinoamericano está en constante evolución en cuanto a hábitos de consumo. En los próximos años en muchos de los países mencionados habrá crecientes oportunidades para cafés especiales y métodos de preparación no tradicionales, lo que también representa oportunidades importantes para Café de Colombia y las marcas del Programa 100%; en el momento 185 marcas del Programa son comercializadas en Latinoamérica. Las tiendas especializadas en café tienen buena acogida en los centros urbanos de las principales ciudades latinoamericanas, lo que significa mayor disposición de los consumidores a pagar un precio extra

por su café, en beneficio de toda la cadena de la semilla a la taza, incluidos los productores y sus familias. (Cafe de Colombia, 2015)

#### **4.2.3 Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, Proyección de la demanda, Tabulación de datos de fuentes primarias.**

De acuerdo con un análisis realizado por Procolombia, el país tiene oportunidades para aumentar sus exportaciones de café y sus derivados a por lo menos 44 países, entre ellos Indonesia y Corea del Sur.

De acuerdo con Procolombia el consumo de café en el mundo viene creciendo a un ritmo de 1,9% en promedio anual desde 2010. Así mismo, está rompiendo la barrera cultural entre el continente lejano, Asia, que tradicionalmente concentra su consumo sobre el té por encima del café. La tendencia está cambiando, sobre todo para generaciones más jóvenes: “los millennials” y los jóvenes profesionales.

El estudio realizado por Asia Consumer Insight Center, encontró que el café se ha convertido en un símbolo de socialización para los jóvenes entre los 20 y 30 años, pero además que las oportunidades de mercado en Indonesia pueden ser significativas, pues casi el 60% de la población se encuentra por debajo de los 30 años, lo que está impulsando el consumo de café. Mientras que en Corea del Sur, el 47,3% de la población está entre los 25 y 54 años.

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.

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 estimaciones de Bloomberg, este puede incrementarse en un 33% entre 2014 y 2016. (Dinero, 2015)

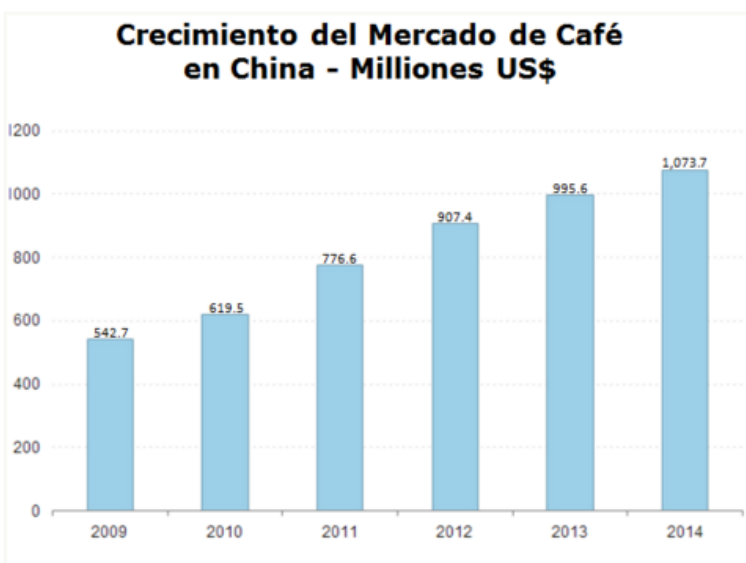
Wang destaca que las nuevas generaciones en China no están únicamente casadas con el té, sino que son abiertas y buscan nuevas opciones. “Quieren beber té, pero también pueden beber café; una razón por la cual la gente en China no bebe café es que nunca ha bebido buen café”, afirma Wang, gerente general de la cadena de cafeterías CC Coffee (con 16 tiendas en la ciudad de Wu Han y que planea expandirse a ciudades como Shanghai, Beijing, Guangzhou y Shenzhen).

“En Japón, Corea del Sur o Taiwán la gente bebe café, pero también bebe té; el consumo de té está creciendo y el de café también, no son rivales. Algunos chinos no entienden esto, creen que si el consumo de café aumenta, el de té bajará. Yo no creo eso, porque tenemos más dinero, podemos beber té en determinadas ocasiones y café en otras, antes no se bebía nada”, añade.

Por estas razones, Wang estima que en un par de décadas China se convertirá en el mayor mercado mundial de café, por encima de Estados Unidos. Y él en particular ha contribuido a educar y elevar la cultura del café con su empresa, por lo cual se le conoce en China. “Hacemos mucha promoción en universidades de nuestra ciudad, abriremos algunas nuevas tiendas en universidades, esto antes nunca pasaba”, refiere.

El crecimiento constante del mercado de café en China confirma las apreciaciones de Wang. Según cifras de Euromonitor, el valor del mercado pasó de 542 millones de dólares en 2009 a 1.074 en 2014, un crecimiento de 98%, ritmo bastante acelerado que hace cada vez más atractivo ese mercado para los productores de café de calidad. Ver gráfico 4 “Crecimiento del Mercado de Café en China”

**Gráfico 4**



Tomado de Passport, Euromonitor 2015

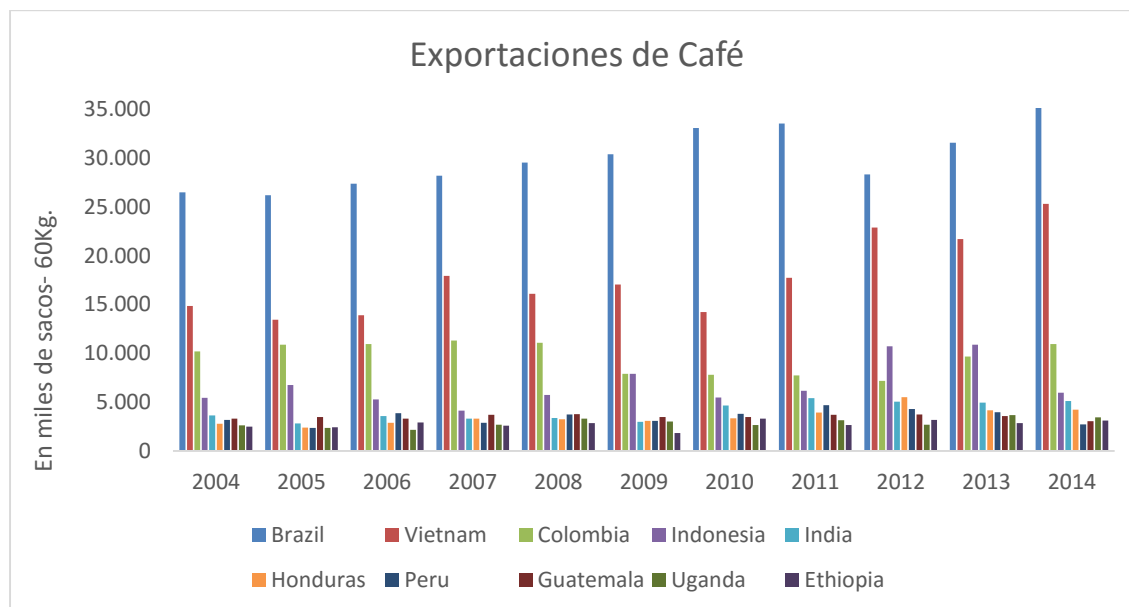
Fuente: (Cafe de Colombia , 2015)

### 4.3 Oferta

#### 4.3.1 Comportamiento histórico

Se entiende como oferta la cantidad de productos que se ofrecen en un mercado y la exportación hace referencia a cualquier bien o servicio que se envía al exterior del país. Ahora bien, con base en el comportamiento histórico de los últimos diez años (2004 - 2014) que han tenido las exportaciones de café a nivel internacional; es decir, lo que ha ofertado cada país, la siguiente gráfica ilustra el ranking de los 10 países con mayor producción de café y posterior a ello, los miles de sacos que exportan. Ver gráfica 5 “Exportaciones de Café a Nivel Mundial”

**Gráfico 5**

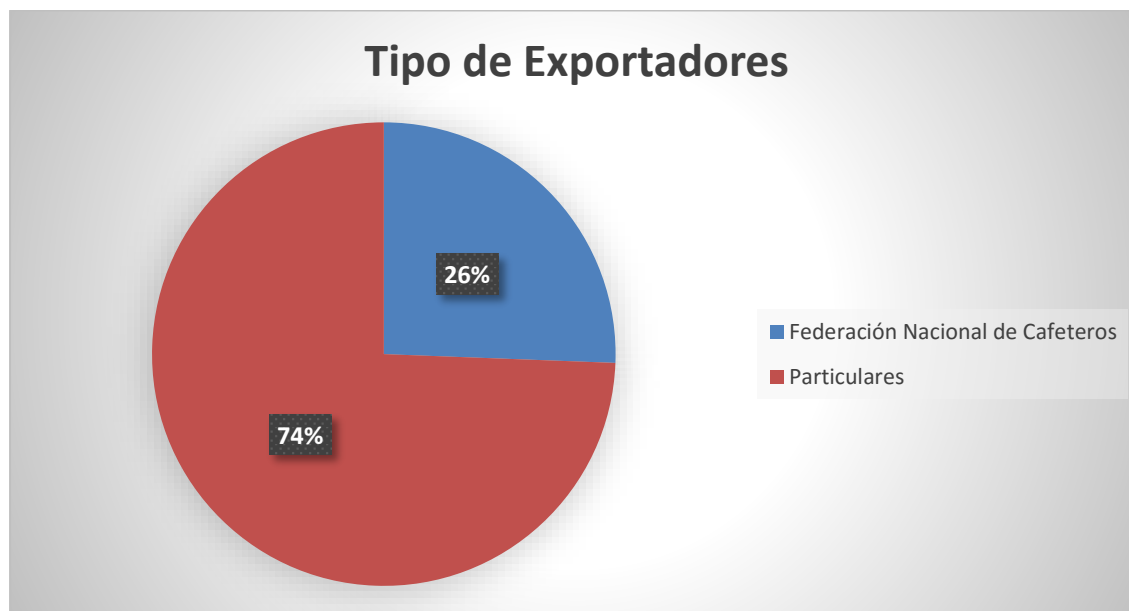


Fuente: Construcción propia (2015) A partir de datos de la Organización Internacional del Café.

El gráfico 5 claramente expone que el país con mayor producción de café a nivel mundial es Brasil, seguido de Vietnam y Colombia. En este ranking Colombia tiene cifras bastante positivas, lo cual estimula la siembra y las condiciones del café con el fin de ofertar un producto de excelente calidad y ocupar un puesto más alto.

De acuerdo a las estadísticas históricas de la Federación Nacional de Cafeteros, se clasifican dos tipos de exportadores, en primer lugar se ubican los particulares y en segundo lugar la FNC. Los porcentajes de participación fueron el resultado de la sumatoria de los sacos (60 Kg.) de café que exportó cada uno de los entes entre los años 2004 y 2014. Ver gráfico 6 “Tipo de exportadores Colombianos”

**Gráfico 6**



Fuente: Construcción propia (2015) A parti de datos de la Federación Nacional de Cafeteros.

En vista que en el gráfico 6 los particulares en la trayectoria de los últimos diez años han participado en el mercado con un 74%, muestran cifras benéficas para el presente plan de negocios,

ya que si retornamos a la información de la futura empresa el café pergamino seco será vendido en las trilladoras de café que tiene la exportadora ECOM a nivel nacional, esto significa que la alianza que se tiene como objetivo realizar será con una empresa multinacional que hace parte de la primera clasificación con una mayor cuota de mercado. Lo cual garantiza los ingresos y la rentabilidad del sistema agrícola “Villa Cafetera”

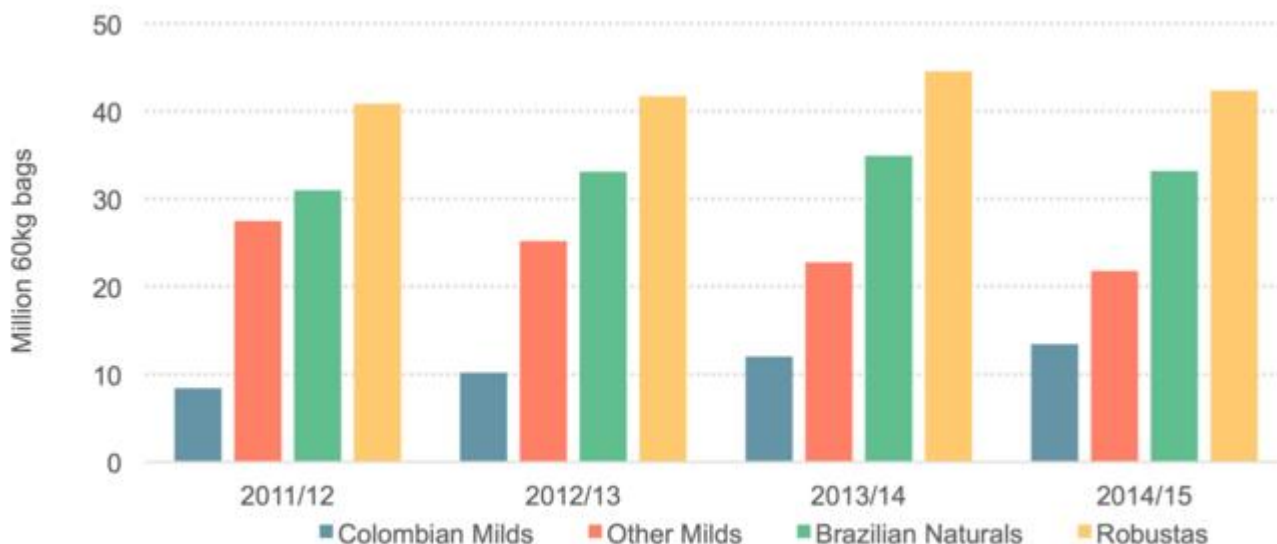
#### **4.3.2 Situación actual: Mercado del competidor, Plantas nacionales, existentes, Análisis de capacidad ociosa, Calidades, Producción interna, Tasas de crecimiento**

Colombia se ha destacado por ser uno de los países con el mejor café del mundo. De acuerdo a la Organización Mundial del Café (OIC, por la sigla en inglés) en promedio, desde el año 2000, Colombia ha sido el tercer mayor exportador de café en el mundo con 9,59 millones de sacos, precedido por Brasil (27.81 millones de sacos) y Vietnam (15.63 millones de sacos). De acuerdo a cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2014 las exportaciones de café representaron el 5,3% de las exportaciones totales nacionales. Cerca de US\$2.893 millones. Los principales destinos de exportaciones de café de Colombia fueron Estados Unidos, Japón y Bélgica, con una participación del 41,3%, 9,3% y 8,2% respectivamente. (Dinero, 2015)

Las exportaciones totales al final del año cafetero 2014/15 llegaron a 110,7 millones de sacos, un 3,1% menos que el año pasado. Esta es la primera disminución año tras año en los volúmenes de exportación durante cinco años. Los envíos de ambos Arábicas y Robustas fueron menores, en un 1,9% y 4,9% respectivamente, aunque un aumento del 11,6% se registró en el grupo de los

Suaves Colombianos. (Organización Internacional del Café Blog, 2015) Ver gráfico 7 “Total Exportaciones (Años de café 2011/12 – 2014/15)”

**Gráfico 7**



© 2015 International Coffee Organization ([www.ico.org](http://www.ico.org))

En términos de los principales orígenes, las exportaciones de Brasil terminaron en 36,3 millones de sacos, un 1,8% más que en 2013/14 y el mayor volumen de Brasil en el expediente. Vietnam, por su parte, vio severamente restringidas las exportaciones, hasta un 19,2% a un estimado de 20 millones de sacos. La recuperación en curso en Colombia dio lugar a un aumento de 13,3% a 12,3 millones de sacos, mientras que Indonesia se incrementó a un estimado de 7.3 millones de sacos y Honduras a 5 millones de sacos. Nuestra estimación de la producción para 2014/15 se ha revisado ligeramente a 143,3 millones de sacos, un descenso del 2,3% respecto al año pasado. Esta revisión se debe principalmente a un aumento en la producción en Colombia, que ahora se estima en 13,3 millones de sacos. De cara al futuro, sin embargo, la falta de lluvia como consecuencia de “El Niño” podría reducir la producción el próximo año, con el mal tiempo

también puedan afectar a la producción en Indonesia y Vietnam. (Organización Internacional del Café Blog, 2015)

### **4.3.3 Situación futura: Mercado del competidor, perspectivas sobre plantas, nuevas nacionales, Proyección de la oferta (programa de producción)**

El consumo de café en el mundo creció el 1,9% en promedio cada año desde 2010. Es un producto que cuenta con más adeptos, incluso en culturas lejanas como la asiática, y les gana terreno a otras bebidas como el té. Colombia tiene oportunidades para aumentar sus exportaciones de café y sus derivados a por lo menos 44 países, especialmente de cafés con valor agregado. (ProColombia, 2015)

Claramente se sabe que los mercados tradicionales seguirán consumiendo café no por cantidad sino por calidad, es por esto que los productores exitosos se deberán enfocar en las tendencias que día a día exigen los consumidores.

Un estudio de Procolombia, determinan las siguientes tendencias:

1. Un café con mejor calidad y más natural

En el mundo occidental y en los mercados emergentes toma mayor importancia el uso de ingredientes naturales en la producción de bebidas como el café. Este aspecto es considerado fundamental para el consumidor final, quien percibe el producto no solo como una bebida, sino como una experiencia para los sentidos.

Una imagen natural, una adecuada apariencia física y una combinación de sabores exóticos y texturas diversas se asocian con alta calidad del producto.

## 2. Crecen los 'coffee shops'

Estos establecimientos para beber café son cada vez más comunes en el mundo, incluso en lugares que tienen tradición en el tema como Francia o Argentina. Estos espacios responden al estilo de vida de hoy, especialmente de los jóvenes: son ágiles en el servicio, tienen ambientes tranquilos, se ubican cerca del trabajo y estudio, y cuentan con una oferta variada de café.

## 3. Cafés sostenibles y certificados

Al incluir procesos más orgánicos en la producción de diversas variedades de café se logra una mejor imagen de la industria y una mayor confianza entre los consumidores. Por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garanticen que se trata de un producto natural y responsable social y ambientalmente, especialmente en países de Norteamérica y Europa. Tenerlas es un valor agregado que influye en la decisión de compra del importador y del cliente final.

## 4. Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas

En los últimos años se ha popularizado la compra de café en cápsulas o pods de café molido



fresco. La facilidad que tiene en la actualidad tener una máquina de café en el hogar o en las oficinas popularizó las cafeteras de preparación de café de ‘una sola taza’. Europa occidental y Norteamérica son mercados en donde estas máquinas son más comunes. De hecho, las ventas por internet de ‘pods’ en estos mercados son fuertes, debido a que los consumidores pueden inscribirse en planes mensuales que incluyen la reposición de las cápsulas.

5. El cliente busca una historia

El consumidor quiere conocer qué hay detrás del producto que compra: saber en detalle los beneficios de los ingredientes o de la materia prima que lo componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabricaron y quiénes se benefician de su producción.

La producción y comercialización del café gira en torno a lo natural y a las raíces culturales del país productor, que no solo abre posibilidades para exportar cafés artesanales, de origen y de alta calidad, sino que permite contar las historias que hay detrás de su producción. Contarlas es también el reto.

6. Se masifica la cultura barista

Los baristas no solo son un oficio que llama la atención de los jóvenes, sino que también son un medio para promocionar la cultura del café. Los concursos de barismo son comunes en diferentes países y con ello, se extiende el conocimiento de esta bebida y sus diversas formas de consumirlo.

El mejor reflejo de esta tendencia está en los países del Asia. En China, un mercado con potencial para Colombia, los principales consumidores de café son jóvenes entre los 20 y 30 años. Se trata de generaciones que son más receptivas a las costumbres occidentales y que con los años mejoran sus ingresos económicos y capacidad adquisitiva.

Procolombia ha identificado las siguientes oportunidades para el sector de café colombiano:

- Mercados consolidados: Estados Unidos, Canadá, México, Centro América, República Dominicana, Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile.
- Mercados en crecimiento: Finlandia, Alemania, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Holanda, Suecia, Lituania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Indonesia, Australia y Nueva Zelanda.
- Mercados potenciales: Países Bálticos, Paraguay, Argentina, Portugal, Suiza, Austria, República Checa, Islandia, Noruega, Turquía, Emiratos Árabes Unidos. (ProColombia, 2015)

## 4.4 Precio

### 4.4.1 Análisis histórico y actual de precios

En los últimos tres años el precio del café ha sido volátil; sin embargo no se descarta la tendencia bajista de la crisis cafetera que se evidencia en el último año. Una de las causas de la inestabilidad de los precios ha sido las condiciones climáticas, las cuales en alguno de los casos ha originado escases de este bien y de alguna manera ha contrareestado la demanda con el incremento de los precios. Ver gráfico 8 “ICO Precio Diario del Indicador Compuesto”

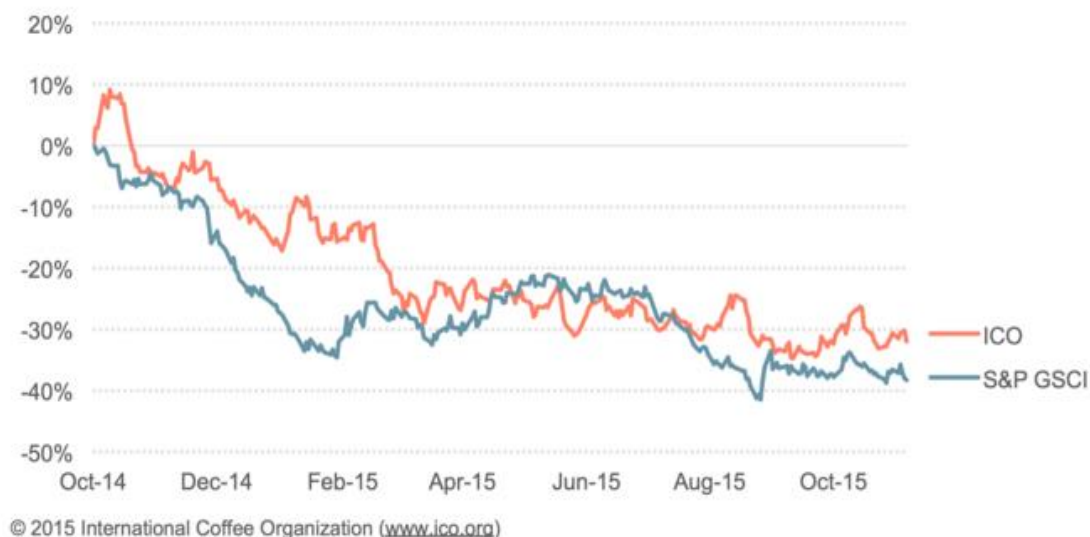
**Gráfico 8**



Los precios del café comenzaron el mes de vivos, pues las lluvias que se esperan en Brasil no se materializaron, y la preocupación por la floración de la cosecha 2016/17 creció. El precio diario del indicador compuesto de la OIC aumentó de 114.80 centavos / lb a principios de mes a un máximo de 125,08 el 14 de octubre. Sin embargo, como el real brasileño se debilitó nuevamente frente al dólar estadounidense y las lluvias comenzaron a aparecer, el mercado invirtió más baja, cayendo a un mínimo de 113.48 centavos. La media mensual se decidió por 118.43 centavos, 4,7% superior al de septiembre, pero la tendencia negativa del mercado observada en el último año todavía parece prevalecer.

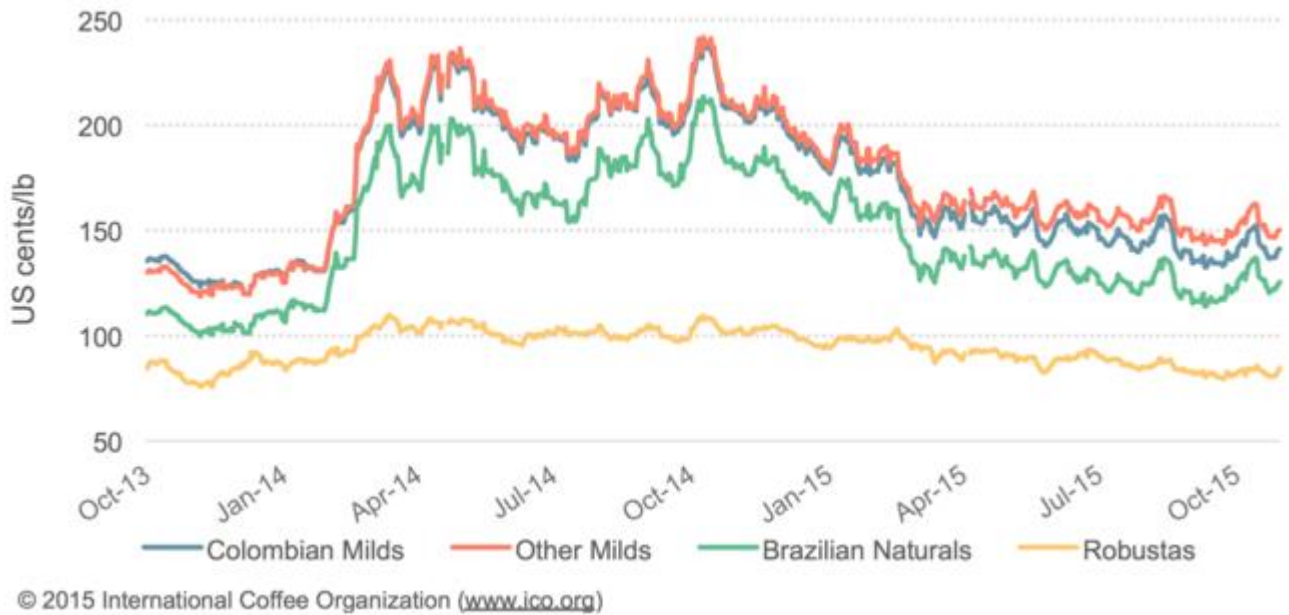
Por otra parte, cabe destacar que los precios del café han seguido recientemente una trayectoria similar a los precios mundiales de las materias primas, como se muestra a continuación por el índice de materias primas de Standard & Poor GSCI. Gran parte de esta tendencia a la baja general en el último año ha sido impulsado por las preocupaciones sobre la desaceleración del crecimiento económico de China y la creciente probabilidad de un alza en las tasas de interés de Estados Unidos. Es importante, por tanto, a tener en cuenta que los fundamentos de la oferta y la demanda no son los únicos factores que influyen en el mercado del café. Ver gráfica 9 “Índice de Materias Primas de Standard & Poor GSCI”

**Gráfico 9**



En cuanto a los indicadores de grupo, los tres grupos de Arábica de los Suaves Colombianos, Otros Suaves y Naturales brasileños realizaron un poco mejor que los Robustas, lo que resulta en un ensanchamiento en el arbitraje en los de Nueva York y Londres los mercados de futuros de 12.8%. Otros Suaves siguen al comercio en una prima a los colombianos como los niveles de producción mensual en Colombia continúe aumentando. La volatilidad del precio mensual en octubre fue similar al del mes pasado, en el 7.6%. (Organización Internacional del Café Blog, 2015) Ver gráfico 10 “Precio Diario de los Indicadores Diarios”

**Gráfico 10**



#### 4.4.2 Elasticidad- precio demanda y elasticidad-precio oferta

La elasticidad- precio varía de la siguiente manera, respecto a la demanda y a la oferta. Ver

Tabla 3 “Elasticidad Precio”

**Tabla 3**

<b>ELASTICIDAD PRECIO</b>		
	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>
Precio a la alza ↑	Disminuye el poder adquisitivo; por lo tanto la demanda del consumo de café	Incentiva la siembra del cultivo de café

Precio a la baja ↓	Aumenta el poder adquisitivo y se dispara la demanda del consumo de café	- Disminuye la siembra de café - No se recuperan los costos de producción
--------------------	--	--

Fuente: Construcción propia (2016).

#### 4.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio.

Los motivos para que el costo del café varíe se debe a los cambios climáticos que se ejecuten en los sectores productivos, principalmente en Brasil que es el mayor productor del mundo y el segundo consumidor se ha visto en ocasiones afectado por sequias, esto genera un efecto directamente proporcional de daño en los territorios que se benefician del grano. Otro motivo son los cambios en las tasas monetarias del mercado; la información dada por los gobiernos a los productores es otro factor que tiene que ver en la variación, pues muchas veces la información es confusa y costosa, esto influye en los procesos de siembra e inversión. La oferta por debajo de la demanda, y elevará los precios así como el valor de los inventarios.

#### 4.4.4 Proyección de precios

Con el fin de realizar la proyección de precios en un escenario base, se toma como referencia el informe de prospectiva económica julio 2014 expuesto por Fedesarrollo en el cual se encuentra una proyección de supuestos hasta el año 2018 y para efectos prácticos se toma el valor del 2018 para

los próximos 7 años; es decir, la durabilidad del proyecto (2025). En este caso nos interesa el precio de dólar por libra (USD/Libra). (Fedesarrollo, 2014) Ver tabla 4 “Proyección Precios”

**Tabla 4**

<b>PROYECCIÓN PRECIOS</b>										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Precio Externo Café USD/Libra	1,70	1,60	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Conversión	\$ 5.468	\$ 5.146	\$ 4.82	\$ 4.825	\$ 4.82	\$ 4.82	\$ 4.82	\$ 4.82	\$ 4.825	\$ 4.82
Precio Externo Café Pesos/Libra			5		5	5	5	5		5
Precio Arroba de Café	\$ 136.698	\$ 128.6	\$ 120.	\$ 120.6	\$ 120.	\$ 120.	\$ 120.	\$ 120.	\$ 120.6	\$ 120.
		57	615	15	615	615	615	615	15	615

Fuente: Construcción Propia (2015) A partir de datos de Fedesarrollo.



## **4.5 Estrategia Comercial**

### **4.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto**

A través del trabajo y el avance generacional, la sociedad y el contexto han construido todos los procesos productivos, la gestión y el desarrollo del café; de hecho han apropiado los canales de comercialización. El primer canal del sistema de comercialización lo inicia el caficultor y consiste en la generación, siembra, cuidado, cultivo, recolección y distribución del café. Entre los diferentes pasos del sistema están:

#### **Distribución**

1. Producción Integral del café en su origen
2. Comercialización de Empresas Privadas de Distribución y Cooperativas
3. Comercialización Nacional e Internacional
4. Distribución del Grano Tecnológicamente Transformado

#### 4.5.2 Descripción de los canales de distribución

**1. Producción Integral del café en su origen:** En este paso se produce el café en toda su etapa productiva, hasta obtenerse como producto pergamino seco.

**2. Comercialización de Empresas Privadas de Distribución y Cooperativas:** En esta instancia estos diferentes entes comercializadores, adquieren el grano pergamino seco y comienzan su comercialización a empresas ya de orden nacional e internacional y entre ellos pactan las maneras de transformar y vender el fruto.

**3. Comercialización Nacional e Internacional:** Una vez el café ha pasado estos intermediarios, cumpliendo sus características proporcionales de cantidad y calidad, estas empresas que dedican sus actividades comerciales en el nivel nacional e internacional, organizan sus estrategias de negociación, cumpliendo con las exigencias propias del mercado y realizan el último paso de distribución y comercialización del grano, en su presentación como fruto no transformado tecnológicamente y modifican de acuerdo a varios patrones el flujo de este producto en todo el mundo. (Aguirre, 2005)

**4. Distribución del Grano Tecnológicamente Transformado:** Cuando se ha transitado todo el recorrido de generación, producción, distribución y comercialización del café, llegan las empresas manufactureras del fruto, quienes son los directos encargados, por medio de sus técnicas, transformar el producto, de acuerdo a sus mejores y mayores presentaciones comerciales, ante

cualquier nicho de mercado, para la satisfacer los requerimientos puntuales del empleador último de consumo, aclarando que se diferencian y no todo el café se consume como bebida aromática.

### 4.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados

Es muy importante recalcar que la información aquí representada como “Ventajas y Desventajas” de los canales de comercialización y distribución del producto, se realizaron en la idea conceptual de analizar un orden administrativo y participativo, altamente transparente y vinculado hacia una correcta y justa práctica comercial. (Aguirre, 2005) Ver tabla 5 “Ventajas y Desventajas de los Canales de Comercialización del Café”

**Tabla 5**

	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
1. Producción Integral del café en su origen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Favorece la economía de muchos sectores locales.</li> <li>* Fortalece la biología del sector agropecuario.</li> <li>* Promueve y enriquece la cultura regional.</li> <li>* Estimula la creación de empresas y el desarrollo a la innovación comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gubernamentalmente los descuidos administrativos pueden generar grandes catástrofes sociales y económicas.</li> <li>* El trabajo mayoritario del monocultivo como actividad económica.</li> </ul>

	<p>* Promueve la actividad comercial individual personal.</p>	
<p>2. Comercialización de Empresas Privadas de Distribución y Cooperativas.</p>	<p>* El trabajo cooperativo estimula, promueve y fortalece los procesos sociales de valoración comunitaria.</p> <p>* Ayuda a la creación y empoderamiento de las nuevas ideas empresariales con aras de crear mejores organizaciones.</p> <p>* Genera y fortalece la economía local altamente productiva.</p> <p>* Con procesos administrativos correctamente ejecutados se mejora la calidad productiva.</p>	<p>* Algunos procesos comerciales de este canal de distribución alimenta el aumento de los precios del grano al consumidor final.</p> <p>* Estratifica la participación comunitaria y genera brechas de comunicación y entendimiento.</p>

<p>3. Comercialización Nacional e Internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejoramiento de la fluctuación económica interna.</li> <li>* Representación e identificación mundial de la actividad económica de una región.</li> <li>* Estimulación continúa del mejoramiento en la calidad del producto insignia, bajo unos procesos administrativos correctamente ejecutados.</li> <li>* Apoya la investigación y la innovación productora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En algunas ocasiones maneja a merced e interés de unos pocos personajes las ganancias de esta actividad comercial.</li> <li>* Estratifica la participación comunitaria y genera brechas de comunicación y entendimiento.</li> <li>* Favorece las prácticas incorrectas de mercadeo justo, productor consumidor.</li> </ul>
<p>4. Distribución del Grano Tecnológicamente Transformado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estimula la participación productora y comercializadora de los grupos socio-económicos que buscan aprovechar el agro en sus mejores estados.</li> <li>* Promueve el consumo del fruto internamente y regula la actividad exportadora e importadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No llena eficazmente las necesidades consumidoras de la población local.</li> <li>* La desventaja competitiva se afecta fácilmente ante mercados internacionales.</li> </ul>

	* Apoya la investigación y la innovación productora.	
--	--	--

Fuente: Construcción propia (2015).

#### **4.5.4 Almacenamiento**

Es importante hablar del almacenamiento en la cadena productiva del café y debemos señalar dentro de este proceso, los puntos laborales de mayor sensibilidad y dónde la manipulación correcta y oportuna genera un impacto representativo. El almacenamiento debe realizarse en un lugar con condiciones aptas, tanto ambientales como climáticas, con principios estandarizados como lo son: la temperatura y la humedad; los cuales si se manejan y se controlan correctamente no permiten que agentes externos puedan modificar la calidad del café.

Una vez controlados estos aspectos locativos, a los futuros comercializadores se les podrá garantizar por parte de la entidad administrativa un producto de excelentes cualidades comerciales ante el ámbito internacional.

#### **4.5.5 Transporte: Descripción operativa de la trayectoria de comercialización propia y de la competencia.**

En los procesos operacionales del café en cuanto al transporte no se presenta una diferenciación muy marcada ante las competitividad de otras organizaciones, es decir, la manera como se trabaja

este concepto de transporte, suele ser muy similar entre los diferentes tipos de productores primarios; dicha diferenciación radica en que los productores de mayor y mediana capacidad tienen sus sistemas de transporte propios y los manejan en proporción con las normas higiénicas mínimas de manipulación, y los productores de menor capacidad se someten celosamente a los servicios de transporte masivos que ofrece cada territorio, entonces estos productores están a merced de la condiciones cambiantes del sector de transporte, encontrando siempre un mínimo respeto por las prácticas higiénicas allí realizadas.

Para una mejor y más completa comprensión de lo anteriormente explicado, es necesario aclarar que las actividades de transporte sólo cambian de acuerdo a las características en volumen de cantidades comercializadas, es decir, no existe una diferenciación de transporte de mercancía entre los productores de una similar capacidad productiva, sino entre los productores de diferentes volúmenes de comercialización del grano.

#### **4.5.6 Publicidad y Promoción**

Si bien es importante hablar en una estrategia comercial acerca de la publicidad y la promoción de un producto que se encuentra en el momento fijo de iniciar su carrera comercial competitiva en el mundo del negocio activo, se resaltaré a continuación que para este caso donde el café es comercializado como un bien de primer orden productivo, la principal estrategia de publicidad y promoción del grano, es su calidad, es aquel conjunto de características intrínsecas propias del fruto que lo hacen un elemento con perfil poco concurrente o difícil de comparar, dentro de los otros cafés, para este caso, que normalmente circulan en los procesos de negociación cotidiano, es así que entre mejor y mayor sea la calidad del producto, su fluctuación mercaderista estará marcada

al sostenimiento de la calidad con respecto también y aunque poco mentada, la cantidad, esta característica debe presentarse en el balance adecuado para poder satisfacer correcta y eficazmente los puntos de demanda y oferta del sector. Aunque no menos importante, existen en estos momentos procesos productivos del café que manejan un componente social, científico, cultural, entre algunos otros, los cuales estimulan la adecuada utilización de la innovación en la obtención del grano de café, estas son también cartas de presentación muy válidas, que respaldan con gran eficacia los mecanismos de comercialización nuevos en el sector agropecuario e invitan al continuo apoyo.

#### **4.5.7 Conclusión General del análisis de mercados.**

Como bien se puede observar un trabajo investigativo de cualquier bien sea: servicio, producto, estrategia, solución o cualquiera otro que pudiera ser el nuevo sujeto de estudio y proyección, merece necesariamente un estudio integral y estratégicamente conformado, para subsanar muchas de las dificultades con las cuales en un futuro no muy lejano puede que esta nueva idea de negocio se enfrente y pueda de una manera más eficiente solucionar sus incumbencias; ahora bien, si nos detenemos a analizar varios de los componentes con los cuales se conforma este estudio académico investigativo, podemos reconocer fácilmente que existen muchos elementos propios y relacionados del trabajo que van de acuerdo a la necesidad del servicio y que atienden puntualmente conceptos muy importantes y más sobresalientes que otros, por ello es que se califica en un nivel importancia a los elementos del trabajo académico, dependiendo básicamente de las necesidades más sensibles del proyecto; todo esto pues mencionando en la manera estandarizada de cómo funciona una descripción general sobre la importancia de la estructuración de los proyectos productivos.



Si reconocemos todos como importantes los componentes de un trabajo académico, “El Análisis

de Mercados” ocupa un lugar privilegiado en la lista de aspectos sensibles y complejos de concepción y creación, ya que estudia dos aspectos tan importantes como los son las metas y objetivos por ejemplos; se dice que aquí en este componente se estudia y analiza el comportamiento de la “Oferta” y la “Demanda” en razón principal de comprender como se comportan estos fenómenos y así poder tomar determinaciones importantes capaz de subsanar cualquier incongruencia que se presente en el desarrollo de la idea, por ello el “Análisis de Mercado” es vitalmente importante como cualquier otro concepto que estructure un seria y puntualmente una idea productiva, preferiblemente desde el campo financiero, y mejor aún este punto ayuda a determinar de manera más puntual los movimientos económicos y sus conocimiento y entendimiento mas profundo.

#### 4.6 Plan de Mercadeo

Basicamente para el proyecto se cotizaron los siguientes gastos pre- operativos. Ver tabla 6 “Plan de Mercadeo”

**Tabla 6**

<b>PLAN DE MERCADEO</b>		
<b>TIPO ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Promoción y Comercialización</b>	Relaciones comerciales, corporativas y públicas	\$ 1.200.000
<b>Producto</b>	Posicionamiento y reconocimiento	\$ 300.000
<b>Comercialización</b>	Nuevos canales	\$ 300.000

TOTAL		\$ 1.800.000
-------	--	--------------

Fuente: Construcción propia (2015).

También se da a conocer la proyección de ventas. Ver tabla 7 “Proyección de Ventas”

**Tabla 7**

<b>PROYECCIÓN VENTAS</b>										
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Producción en Arrobas</b>	0	1760	5216	8156	10460	8006	8950	12600	5450	5200
<b>Ventas</b>	\$ -	\$ 226.435.440	\$ 629.129.144	\$ 983.737.979	\$ 1.261.635.515	\$ 965.645.692	\$ 1.079.506.488	\$ 1.519.752.150	\$ 657.353.113	\$ 627.199.300

Fuente: Construcción propia (2016).

## **5. Análisis de la Producción (Aspectos Técnicos)**

### **5.1 Producción**

#### **5.1.1 Descripción técnica del producto o servicio**

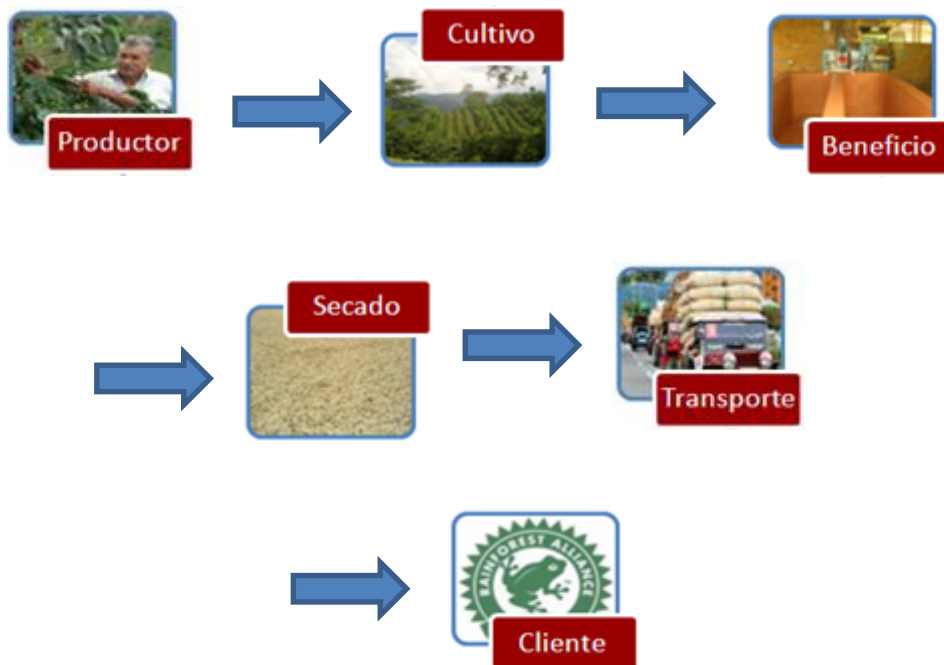
El café pergamino seco en la categoría sostenible, es un café especial de excelente calidad, se cultiva en el sistema agrícola “Villa Cafetera” con la variedad Castillo Rosario, la cual fue adoptada para esta explotación debido a sus grandes ventajas agronómicas, productivas y comerciales; convirtiéndola en una variedad idónea para la obtención de cafés especiales, de acuerdo a los lineamientos y estándares de calidad del sello UTZ exigidos por la exportadora ECOM.

#### **5.1.2 Identificación y selección del proceso de producción**

El proceso de producción inicia desde la buena selección de la semilla para la elaboración del geminador y posteriormente el almacigo obteniendo de este el mejor y más vigoroso material de siembra, potencializando el proceso vegetativo de las plantas y siendo garante de la base del éxito de la inversión a largo plazo de dicha empresa cafetera. Seguidamente se realiza la siembra y el establecimiento del cultivo, teniendo como parametros fundamentales las condiciones climáticas de la región, las características físico-químicas del suelo y sus requerimientos nutricionales y un manejo integrado de plagas y enfermedades. Hecho que será relevante para la obtención de unas plantaciones sostenibles en el tiempo que generen un valor agregado en el proceso productivo y de

poscosecha y que garanticen un detallado plan de trazabilidad del grano al momento de su comercialización. Ver diagrama 1 “Proceso de producción del café pergamino seco”

**Diagrama 1**



Fuente: Construcción propia (2016).

### 5.1.3 Inversiones en maquinaria y equipo

Básicamente en el sistema agrícola se requiere de la siguiente inversión: Ver tabla 8 “Inversión en maquinaria y equipo”

**Tabla 8**

REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PROVEEDOR	VALOR		VIDA ÚTIL
			VR. UNITARIO	VR. TOTAL	

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					
<b>Silo de café (500 arrobas)</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	15 años
<b>Canal lavador de café</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	15 años
<b>Filtro despedrador</b>	1	Industrias Ferromesa	\$ 400.000	\$ 400.000	15 años
<b>Motobomba 2 HP</b>	1	Almacén del café	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	15 años
<b>Kit de herramientas</b>	2	Almacén del café	\$ 700.000	\$ 1.400.000	5 años
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>					
<b>Computador de mesa</b>	2	Servitec	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5 años
<b>Impresora</b>	2	Servitec	\$ 350.000	\$ 700.000	5 años
<b>Telefono</b>	1	Servitec	\$ 50.000	\$ 50.000	5 años
<b>Calculadora</b>	1	Servitec	\$ 18.000	\$ 18.000	5 años
<b>Sistema cerrado de vigilancia</b>	2	Asistec S.A.S	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	5 años
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>					
<b>Escritorio</b>	1	Homecenter	\$ 200.000	\$ 200.000	10 años
<b>Sillas</b>	10	Homecenter	\$ 30.000	\$ 300.000	10 años
<b>TOTAL</b>				\$ 61.068.000	

Fuente: Construcción propia (2015).

### 5.1.4 Descripción de materia prima, insumos y materiales

Durante los diez años de duración del proyecto, el sistema agrícola consume los siguientes insumos: Ver tabla 9 “Descripción de Materias Prima, Insumos y Materiales”

**Tabla 9**

<b>DESCRIPCION DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y MATERIALES</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR PROMEDIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>ALMACIGO DE CAFÉ</b>	Particular	Andes	216.000	Árboles	\$ 158	\$ 34.020.000
<b>FERTILIZANTE CRECIMIENTO</b>	Almacén del Café	Andes	920	Sacos	\$ 88.597	\$ 81.509.424
<b>FERTILIZANTE PRODUCCIÓN</b>	Almacén del Café	Andes	5.628	Sacos	\$ 82.416	\$ 463.837.248
<b>PROVISIÓN PARA CONTROL DE PLAGAS, ENFERMEDADES Y RIESGOS AMBIENTALES</b>	Almacén del Café	Andes		Litros - Gramos		\$ 164.700.000
<b>TOTAL</b>						\$ 744.066.672

Fuente: Construcción propia (2015).

- Es necesario aclarar que en la provisión para control de plagas, enfermedades y riesgos ambientales no se presenta unidad de medida ya que estos productos tienen presentaciones diferentes; es decir, algunos vienen líquidos y otros granulados. Por ende se hace complejo definir una unidad de medida estándar, ya que el uso de estos productos depende de las condiciones

climatológicas que presente cada año, es por esto que se realiza una provisión total la cual puede ser destinada únicamente para controlar los diferentes riesgos ambientales.

- Los fertilizantes de crecimiento y producción tienen un crecimiento indexado a la inflación durante los 10 años, para este porcentaje se tomó como referencia el informe Prospectiva Económica – Mayo 2013, el cual proyecta las variables macro económicas solamente hasta el año 2017 y para los siguientes años se toma como base el último valor.

### 5.1.5 Requerimientos de Mano de Obra (Perfiles y Funciones)

Para el buen funcionamiento de Villa Cafetera, es necesario contar con el siguiente personal:

Ver tabla 10 “Requerimiento de Mano de Obra”

**Tabla 10**

<b>REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA</b>			
<b>PERFIL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>SUELDO</b> MENSUAL
<b>Auxiliar Administrativo y Financiero</b>	1	Manejo de contabilidad	\$ 850.000
<b>Agrónomo</b>	1	Prestar asistencia técnica	\$ 1.100.000
<b>Practicantes</b>	1	Disponibilidad en asistencia técnica	\$ 689.500
<b>Mayordomo</b>	1	Planear labores culturales	\$ 689.500

<b>Auxiliar de</b>	1	Gestionar el proceso post- cosecha del café	\$
<b>Beneficio</b>			689.500
<b>Asistente de</b>	1	Controlar el personal recolector y de las demás labores	\$
<b>Personal</b>			689.500
<b>Recolectores</b>		Recolectar la cereza madura	
<b>Contratistas</b>		Realizar labores esporadicas	

Fuente: Construcción propia

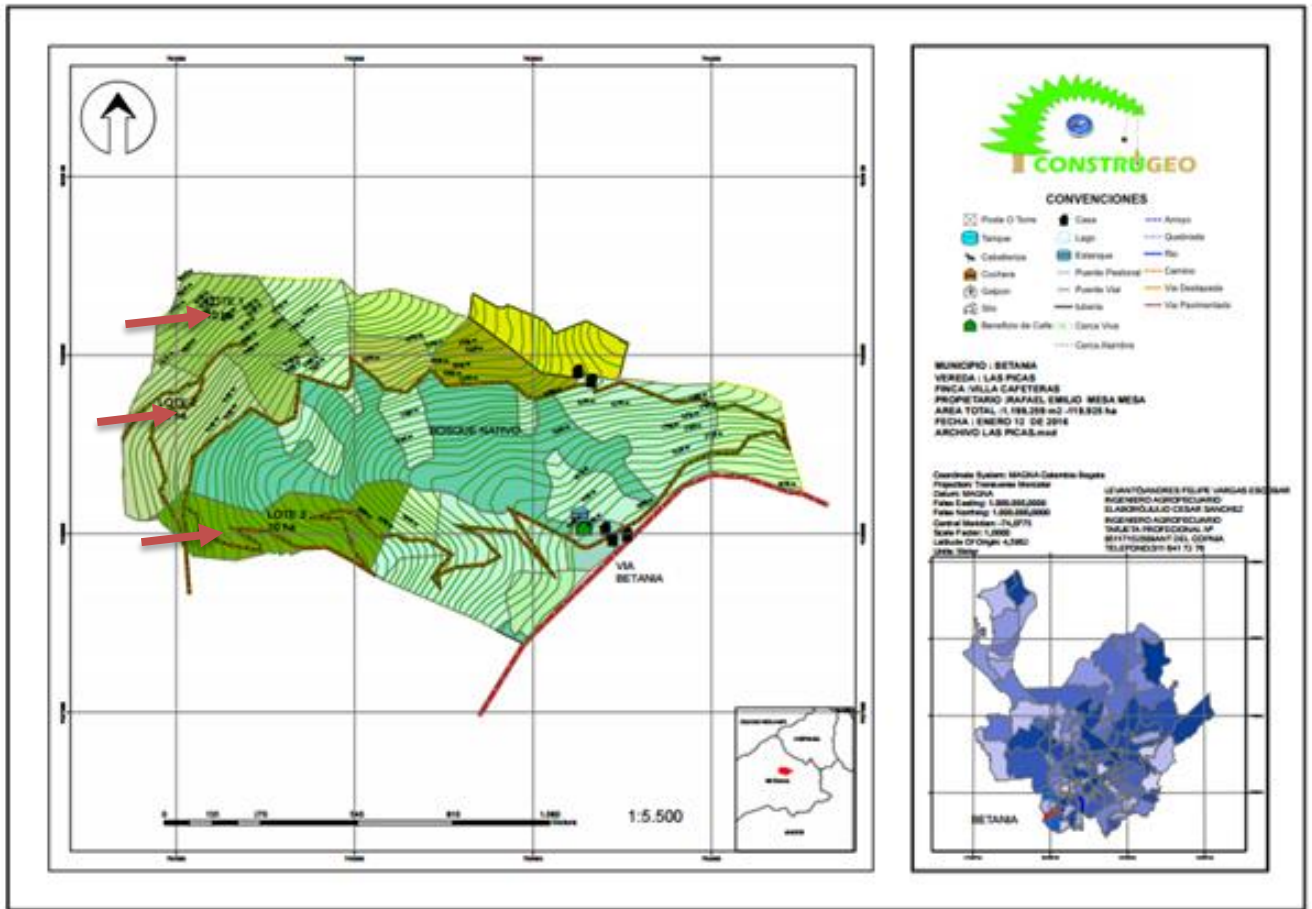
Nota: Para los recolectores y los contratistas no se define el valor del suelo mensual, ya que la producción de café cada mes es diferente y todos los empleados no tienen el mismo rendimiento; por lo tanto no se puede calcular el número de recolectores por mes y a los contratistas tampoco se les define el sueldo, debido a que estos dependen netamente de los imprevistos o de las remodelaciones que se realicen en el sistema agrícola a lo largo de su operación. Sin embargo, en la parte financiera se realizan las respectivas provisiones para cada rubro.

### 5.1.6 Distribución espacial y requerimientos de Áreas de Trabajo

La siguiente imagen muestra el área total del sistema agrícola Villa Cafetera y las hectáreas disponibles en las cuales se va a ejecutar el proyecto. Ver imagen 7 “Mapa del proyecto Villa Cafetera”



Imagen 7



En la imagen 7 fácilmente se puede visualizar 3 flechas rojas las cuales señalan 3 lotes de café, cada uno de ellos contiene 10 hectáreas. En total son 30 hectáreas que se encuentran en óptimas condiciones para realizar la siembra de café sostenible.

En la parte superior derecha del plano, se encuentran las demás e importantes convenciones que señalan todas las partes que complementan la ubicación.

## **5.2 Localización**

El sistema agrícola se encuentra ubicado en la vereda Las Picas del municipio de Betania, Antioquia.

El municipio presenta el 90% de su topografía escarpada, cuya población se ubica en el filo de una cordillera con fallas geológicas.

La zona del suroeste de Antioquia, se caracteriza por un sistema de relieve de configuración longitudinal, altamente quebrado con profundas hondonadas y cañones; escasean las mesetas y los altiplanos, las vegas o terrenos aluviales son igualmente escasos. Geológicamente podemos decir que la zona está afectada por varias fallas geológicas que recorren el río Cauca, como la falla “Cauca - Romeral”, La falla Mistrató, la falla Remolino, la falla la Mansa, y la falla San Juan. (Administración municipal de Betania, 2015)

También cuenta con una altura de 1550 metros sobre el nivel del mar y una temperatura de 22° C.

### **5.2.1 Factores de Localización**

Cabe destacar que el principal objeto de esta idea negocio que ya se tiene, es realizar un estudio organizado y completo sobre todas las variables que influyen en el proceso productivo del café pergamino seco, mejorar la calidad del grano e implementar nuevos modelos administrativos. Además el presente proyecto ya se encuentra ubicado en el municipio y en la vereda antes mencionada; por ende no fue necesario estudios de localización.

### **5.3 Capacidad de Producción**

Teniendo en cuenta la siembra escalonada de los diferentes lotes, la capacidad de producción inicial será de 105.600 kilos de café en cereza variedad Castillo Rosario, a partir de este valor la producción crecerá un 11% en promedio (anual), alcanzando una capacidad máxima de 756.000 de café en cereza variedad Castillo Rosario.

#### **5.3.1 Factores para la definición del Tamaño óptimo (mercado, tecnología, localización, inversiones, otros) la función de producir mas adecuada para la empresa**

Para la definición del tamaño se tuvo en cuenta la demanda del mercado, la densidad de siembra y la inversión requerida en los años de proyección.

#### **5.3.2 Metodología para la definición del tamaño**

Basicamente la definición del tamaño se realizó a través de cálculos matemáticos, con el fin de satisfacer la demanda.

### 5.3.3 Capacidad de producción óptima.

La capacidad de producción óptima será la misma que la máxima, tomando como base la facilidad del mercado para consumir café de buena calidad.

### 5.4 Plan de Producción

Con base en supuestos, se prevee que en el sistema agrícola se van a producir las siguientes arrobas para el periodo de duración: Ver tabla 11 “Producción en Arrobas de café”

**Tabla 11**

<b>PRODUCCIÓN EN ARROBAS</b>										
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	0	1760	5216	8156	10460	8006	8950	12600	5450	5200

Fuente: Construcción propia (2015).

## **6. Análisis Organizacional y Legal**

### **6.1 Procesos Administrativos**

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo. (Gestiopolis, 2013)

El propietario del sistema agrícola Villa Cafetera está totalmente de acuerdo con la anterior afirmación, de hecho es un convencido de que cuando se planifica con tiempo se pueden prever diferentes riesgos en cada uno de los procesos que se llevan a cabo, también resalta la importancia de tener modelos administrativos definidos ya que de esta manera se puede innovar e implementar mejores herramientas de trabajo que a su vez optimizan tiempo en procesos.

#### **6.1.1 Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal**

El sistema agrícola Villa Cafetera entre su plan de desarrollo tiene planificado contratar, un director general, un agrónomo y demás técnicos y auxiliares que aportan a la operación de la empresa. Para incurrir en este proceso buscará personal especializado en los medios más cercanos, entre ellos están:

- Vías radiales del municipio de Andes (Trasmisora Surandes, Omega Stereo, Colombia Stereo)
- Agencia pública de empleo del sena
- Tableros de la Cooperativa de Caficultores de Andes
- Tableros de compras de café particulares del municipio de Andes

Posterior a la selección, se realizarán tres pasos, el primero consiste en ejecutar una entrevista entre el propietario y la vacante con el propósito de conocer los intereses de ambas partes, el segundo es una entrevista entre la vacante y un psicólogo, allí se analizan habilidades mentales; y por último, el tercero se apoya en la validación del buen estado físico de la persona a través de exámenes médicos.

### **6.1.2 Procesos Financieros (contabilidad, pedidos y facturación, otros)**

Villa Cafetera adquirió en diciembre de 2014 un software llamado “Mi finca”, para el control y la administración de labores culturales, inventarios de insumos y de café; tanto en cereza como pergamino seco, egresos e ingresos; entre otros rubros importantes de la empresa.

Actualmente este sistema apoya netamente el área contable de la organización, el cual genera credibilidad y trazabilidad a través de soportes físicos; ya sea con planillas de nómina o registros contables, los cuales se digitalizan en dicho programa.

También se cuenta con el apoyo de un contador, encargado de causar la declaración de renta cada año y solucionar y atender diferentes solicitudes con respecto a los estados financieros y demás documentos legales.

### **6.1.3 Procesos de Logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros)**

En Villa Cafetera se administra una adecuada logística, ya que el almacenamiento de café pergamino seco se realiza bajo las condiciones que lo permite la norma, tales como:

- Lugares aireados
- En costales de fique
- En estibas de madera (separado del piso y la pared más o menos a 30 cm de distancia)
- Sin contacto alguno con químicos, combustibles u otras sustancias que puedan causar contaminación al café

El café sale de la finca ubicada en el municipio de Betania, en sacos de fique marcados con el código de la finca.

Luego se envía desde la finca a la bodega de la compra de café en un vehículo limpio, el café se transporta protegido y separado de pesticidas, fertilizantes, abonos orgánicos o cualquier producto que lo puedan contaminar.

El Caficultor lleva un formato de remisión que incluye información como:

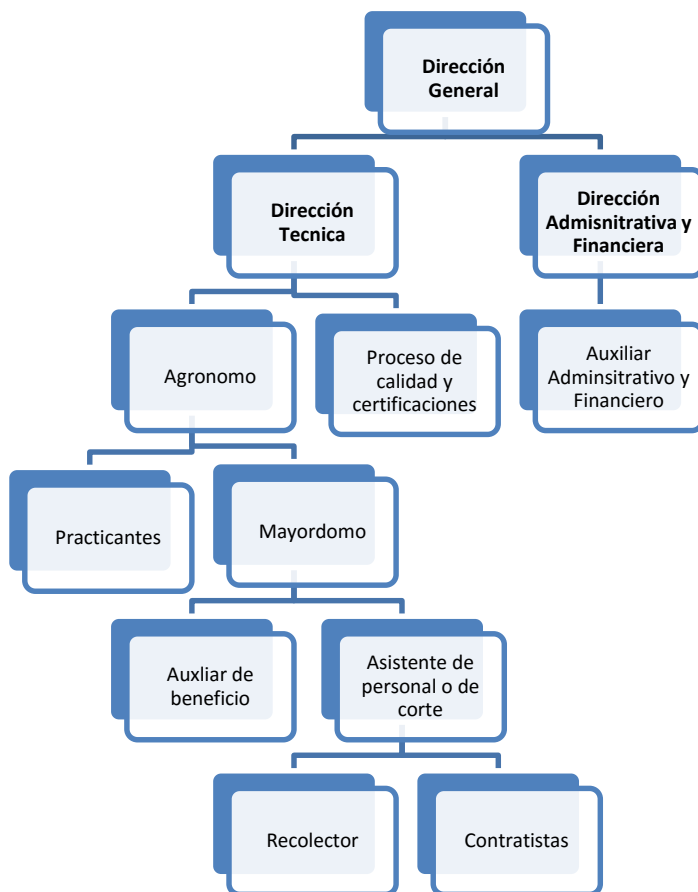
- El vendedor.
- Fecha de envío y de entrega en bodega.
- Kilos que se envían de la finca y kilos que se reciben en el punto de compra.
- La remisión del caficultor tiene el código de la finca y del vendedor.

Los inventarios se manejan a través de diferentes planillas dependiendo del insumo; cabe aclarar que todas coinciden en un orden cronológico. Por ejemplo, en la planilla de beneficio se registra la entrada de café en cereza variedad Castillo Rosario, la salida de los silos por sacos de café pergamino seco y las remisiones de quien transporta el café seco, cuántos sacos, cuantos kilos y lugar de destino. También está la planilla de reporte de entrada, salida y saldos de insumos para cada lote.

### 6.1.5 Estructura Organizacional (organigrama)

Diagrama 2 “Estructura Organizacional de Villa Cafetera”

Diagrama 2





### **6.1.6 Requerimientos de Personal (perfiles y funciones)**

- Un Director o gerente: Se requiere una persona profesional en administración de empresas, con mínimo un año de experiencia en el área, con una actitud positiva frente a la vida, sentido de pertenencia, capacidad de gestión y liderazgo, de aplicar con destreza modelos administrativos, económicos, financieros y de mercadeo, para la toma de decisiones que permitan la consolidación y desarrollo sostenible y sustentable de una empresa agroindustrial.
- Un Auxiliar administrativo y financiero: Profesional o tecnólogo en costos y presupuestos, con conocimiento en manejo de contabilidad, preferiblemente con experiencia en el ramo, aptitud y actitud para estructurar e implementar nuevas estrategias administrativas.
- Un Agrónomo: Profesional con capacidad de prestar asistencia técnica, con habilidades en planeación y administración de la producción y control de procesos productivos que vayan enfocados al mejoramiento continuo. Preferiblemente con un año de experiencia.
- Un practicante para campo: Se requiere del Sena o de la Universidad de Antioquia; con excelente disponibilidad para aprender.

- Mayordomo: Se requiere persona con un buen talento para ofrecer una organizada presentación de la hacienda y un amable servicio a los visitantes. Preferiblemente con cinco años de experiencia.
- 2 Auxiliares de campo: Un auxiliar de beneficio y un asistente de personal, ambos con experiencia en manejo de labores culturales (podas, desyerbes, rozas, y aplicación de abonos), manejo de herramientas e insumos agrícolas.
- Contratistas: Son personas contratadas esporádicamente para realizar labores específicas, por lo tanto no se genera ningún vínculo laboral con el sistema agrícola. La única responsabilidad de los contratistas está relacionada con el estricto cumplimiento de lo pactado en el contrato de obra.
- Recolector de café, hombres o mujeres que seleccionen cuidadosamente la cereza madura. Se requieren de acuerdo a la demanda de la cosecha.

### **6.1.7 Requerimientos de materiales**

Para el óptimo funcionamiento en el área administrativa, se requiere de:

- Escritorio
- Sillas

- Papelería y facturación
- Lapices y lapiceros
- Carpetas
- Cuadernos contables

### **6.1.8 Requerimientos de tecnología**

Básicamente se deben adquirir los siguientes aparatos tecnológicos:

- Un computador de mesa
- Una impresora
- Sistema cerrado de vigilancia

### **6.1.9 Requerimientos locativos e infraestructura**

Se requiere de un espacio grande donde se adecue una oficina para el punto de acopio de empleados y proveedores, este lugar se construirá en un terreno propio y se diseñaran adecuaciones que permitan tener una buena gestión en el desarrollo de los procesos administrativos.

También se requiere de una remodelación en el beneficio de café, en la cual se debe ampliar el espacio y realizar las debidas subdivisiones y señalizaciones que exige el ente certificador de calidad.

## **6.2 Aspectos Legales**

Crear empresa es uno de los sueños de muchos profesionales. Para que una idea se convierta en negocio hace falta mucho más que ingenio y dinero. La parte legal es uno de los temas más importantes y a la que se le debe prestar mucha atención. (Dinero, 2015)

### **6.2.1 Tipo de organización empresarial**

Villa Cafetera investigo sobre los tipos de sociedades y para efectos económicos en cuanto a la reducción de costos, se inclinó por la Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S) ya que este tipo no necesita de revisor fiscal y evidentemente esto disminuye el flujo de nómina, y está vigente desde el 2008 con la ley 1258 en su artículo 46. Además de esto cuenta con el respaldo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Se trata de un tipo de sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento, según el ministro Plata. (Dinero, 2009)

Según la revista Dinero, entre sus principales ventajas están:

- La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro

mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

- La SAS da la posibilidad a los empresarios de escoger las normas societarias que más convenga a sus intereses, lo que reafirma que se trata de una regulación flexible que se puede ajustar a los requerimientos de los empresarios, insistió Plata.
- Otra de las ventajas que ofrece la referida sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución.
- En cuanto a las limitaciones de las SAS, el ministro Plata precisó que estas no pueden ser utilizadas para los negocios donde la ley exige determinado tipo societario, como es el caso de las actividades financiera.

## **6.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa**

### **1. Elabore el documento de constitución con la siguiente información:**

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "Sociedad por Acciones Simplificada", o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si no se expresa nada en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si no se expresa nada en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase de acciones representativas del capital (se deberá expresar si las acciones suscritas son ordinarias, privilegiadas, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo -jo anual, de pago u otras, en todos los casos indicando los derechos que éstas con-eren), número, su valor nominal y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. Adicionalmente, se deberá indicar el capital suscrito por cada uno de los accionistas (Art. 624 Estatuto Tributario).
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Importante:

En el documento de constitución, los socios deberán identificarse de la siguiente manera:

- A. Si son personas naturales mayores de edad, con su cédula de ciudadanía.
- B. Si son menores de edad y mayores de 7 años, con su tarjeta de identidad.

- C. Si son menores de edad, menores de 7 años, con el NUIP (Número Único de Identificación Personal).
- D. Si es una persona extranjera, con el NIT asignado por la DIAN, o en su defecto, con el número de cédula de extranjería asignado por el DAS.
- E. Si es una persona jurídica, con el NIT.

**Tenga en cuenta:**

- 1 Cuando las personas nombradas como dignatarios de la sociedad (Representantes legales, presidentes, gerentes, subgerentes, suplentes, revisores -scales y miembros de la junta directiva), no hayan firmado con número de identificación el documento de constitución, debe anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación del número de identificación. (Cámara de Comercio de Medellín, 2012)

### **6.2.3 Costos asociados con asuntos Legales**

Para constituir una SAS se incurre en los siguientes costos:

- La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
- Teniendo en cuenta que usted desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.

- El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
  - Los derechos de inscripción corresponden a \$32.000 por el registro del documento.
  - Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matricula del primer año es gratuita
  - El formulario de Registro Único Empresarial: \$4.000.
  - La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
  - Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente \$4.300.
  - Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
    - La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de \$10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.
- (Mprende, 2014)



## 7. Análisis Financiero

### 7.1 Estructura Financiera del Proyecto

La estructura financiera del proyecto consta de:

- Presupuesto de inversiones
- Proyecciones
- Estados financieros
  - Balance General
  - Estado de Resultados
- Flujo de caja

### 7.2 Recursos Propios

“Recursos Propios del sistema agrícola Villa Cafetera”

**Tabla 12**

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>			
<b>Capital Socios</b>	Participación 60%	\$	96.000.000
<b>Obligaciones Financieras</b>	Participación 40%	\$	64.000.000

Fuente: Construcción propia (2016).

### 7.3 Créditos y Préstamos Bancarios

El préstamo se realizará con el Banco Agrario de Colombia, por valor de \$ 90.000.000 millones, la garantía más atractiva se centra por el tipo de proyecto que hace parte del sector agropecuario y puede hacerse a través de FINAGRO, con un plazo de 5 años y con un periodo de gracias de 1 año donde solo se pagan intereses. Ver tabla 13 “Tabla de Amortización del sistema agrícola Villa Cafetera”

**Tabla 13**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>					
<b>Monto Largo plazo</b>	\$ 64.000.000				
<b>Plazo</b>	5	años			
<b>Tasa</b>	11,86%	e.a			
<b>Cuota</b>	\$ 21.008.907				
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 64.000.000	\$ 64.000.000	\$ 50.581.493	\$ 35.571.551	\$ 18.781.430
<b>Cuota</b>		\$ 21.008.907	\$ 21.008.907	\$ 21.008.907	\$ 21.008.907
<b>Intereses</b>	\$ 7.590.400	\$ 7.590.400	\$ 5.998.965	\$ 4.218.786	\$ 2.227.478
<b>Amortización a Capital</b>		\$ 13.418.507	\$ 15.009.942	\$ 16.790.121	\$ 18.781.430
<b>Saldo Final</b>	\$ 64.000.000	\$ 50.581.493	\$ 35.571.551	\$ 18.781.430	-

Fuente: Construcción propia (2016).



Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 700.000	\$ 52.400.000		\$ -	\$ -	\$ 700.000		\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 3.418.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.350.000		\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversiones	\$ 4.618.000	\$ 52.400.000		\$ -	\$ -	\$ 4.050.000		\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Construcción propia (2016).

### 7.5.2 Inversiones en Gastos Pre-operativos

Tabla 16 “Gastos Pre- operativos del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 16

<b>GASTOS LEGALES</b>	
<b>Autenticación</b>	\$ 3.450
<b>Registro Cámara de Comercio. Base \$ 80.000.000</b>	\$ 560.000
<b>Derecho de Inscripción</b>	\$ 32.000
<b>Formulario de Registro</b>	\$ 4.000
<b>Certificados Originales de Existencia y Representación Legal</b>	\$ 4.300
<b>Inscripción de los Libros</b>	\$ 10.300

Total	\$ 614.050
-------	---------------

Fuente: Construcción propia (2016).

### 7.5.3 Inversión en Capital de Trabajo

### 7.5.4 Calendario de Inversiones

Tabla 17 “Calendario de Inversiones del Siste Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 17

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Terrenos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Construcciones y Edificios</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Maquinaria y Equipo</b>	\$ 700.000	\$ 52.400.000		\$ -	\$ -	\$ 700.000		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Equipo de Transporte</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Equipos de Oficina</b>	\$ 3.418.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.350.000		\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Inversiones</b>	\$ 4.618.000	\$ 52.400.000		\$ -	\$ -	\$ 4.050.000			\$ -	\$ -

Fuente: Construcción propia (2016).

## 7.6 Costos y Gastos

### 7.6.1 Costos Variables

Tabla 18 “Costos Variables del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 18

COSTOS VARIABLES										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Costo Unitario Materia Prima (Almacigo)</b>	\$ 200	\$ 200	\$ -	\$ 230	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costo Unitario Fertilizante Crecimiento</b>	\$ 88.752	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580	\$ 88.580
<b>Costo Unitario Fertilizante Producción</b>	\$ 82.560	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400	\$ 82.400
<b>Costo Unitario - Recolección por Kilo de Cerezas</b>	\$ 400	\$ 400	\$ 450	\$ 450	\$ 500	\$ 500	\$ 550	\$ 550	\$ 600	\$ 600
<b>Costo Unitario Jornales</b>	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 29.000	\$ 29.000

Fuente: Construcción propia (2016).

### 7.6.2 Costos Fijos

Tabla 19 “Costos Fijos del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 19

COSTOS FIJOS										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025

<b>Mano de Obra</b>		-								
<b>Auxiliar Administrativo y Financiero</b>	\$ 850.000	\$ 909.500	\$ 973.165	\$ 1.041.287	\$ 1.114.177	\$ 1.192.169	\$ 1.275.621	\$ 1.364.914	\$ 1.460.458	\$ 1.562.690
<b>Ingeniero Agropecuario</b>	\$ 1.100.000	\$ 1.177.000	\$ 1.259.390	\$ 1.347.547	\$ 1.441.876	\$ 1.542.807	\$ 1.650.803	\$ 1.766.360	\$ 1.890.005	\$ 2.022.305
<b>Practicantes</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Mayordomo</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Auxiliar de Beneficio</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Asistente Personal</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618

Fuente: Construcción propia (2016).

### 7.6.3 Gastos Administrativos y Legales

Tabla 20 “Gastos Administrativos y Legales”

Tabla 20

GASTOS ADMINISTRATIVOS										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Mano de Obra</b>	-									
<b>Auxiliar Administrativo y Financiero</b>	\$ 850.000	\$ 909.500	\$ 973.165	\$ 1.041.287	\$ 1.114.177	\$ 1.192.169	\$ 1.275.621	\$ 1.364.914	\$ 1.460.458	\$ 1.562.690
<b>Ingeniero</b>	\$ 1.100.000	\$ 1.177.000	\$ 1.259.390	\$ 1.347.547	\$ 1.441.876	\$ 1.542.807	\$ 1.650.803	\$ 1.766.360	\$ 1.890.005	\$ 2.022.305

<b>Agropecuario</b>										
<b>Prácticas</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Mayordomo</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Auxiliar de Beneficio</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618
<b>Asistente de Personal</b>	\$ 689.500	\$ 737.765	\$ 789.409	\$ 844.667	\$ 903.794	\$ 967.059	\$ 1.034.754	\$ 1.107.186	\$ 1.184.689	\$ 1.267.618

Fuente: Construcción propia (2016).

Tabla 21 “Gastos Legales del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 21

<b>GASTOS LEGALES</b>										
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Legales</b>	\$ 614.050	\$ 400.000	\$ 408.000	\$ 416.160	\$ 424.483	\$ 432.973	\$ 441.632	\$ 450.465	\$ 459.474	\$ 468.664

Fuente: Construcción Propia (2016).

#### 7.6.4 Gastos de ventas

Tabla 22 “Gastos de Publicidad y Ventas”

Tabla 22

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD Y DE VENTAS</b>										
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Gastos de Publicidad y de Ventas</b>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000

Fuente: Construcción propia (2016).







<b>Mayordomo</b>	\$ -	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500
<b>Auxiliar de Beneficio</b>	\$ -	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500
<b>Asistente de Personal</b>	\$ -	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500	\$ 689.500
<b>Total Costos</b>	-	<b>\$ 4.890.464</b>	<b>\$ 4.890.160</b>	<b>\$ 4.891.010</b>	<b>\$ 4.891.240</b>	<b>\$ 4.892.065</b>	<b>\$ 4.892.060</b>	<b>\$ 4.893.110</b>	<b>\$ 4.893.110</b>	<b>\$ 4.894.160</b>	<b>\$ 4.894.160</b>
<b><u>Gastos Legales</u></b>			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos de Representación</b>	\$ 614.050	\$ 400.000	\$ 408.000	\$ 416.160	\$ 424.483	\$ 432.973	\$ 441.632	\$ 450.465	\$ 459.474	\$ 468.664	\$ 478.037
<b><u>Gastos de Ventas</u></b>											
<b>Gastos de Publicidad y Ventas</b>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
<b><u>Gastos Financieros</u></b>	\$ -										
<b>Intereses</b>	\$ -	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 5.602.170	\$ 3.876.514	\$ 2.012.805	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 9.400.000</b>	<b>\$ 9.408.000</b>	<b>\$ 7.818.330</b>	<b>\$ 6.100.997</b>	<b>\$ 4.245.778</b>	<b>\$ 2.241.632</b>	<b>\$ 2.250.465</b>	<b>\$ 2.259.474</b>	<b>\$ 2.268.664</b>	<b>\$ 2.278.037</b>

Fuente: Construcción propia (2016).

## 7.7 Flujo de Caja

Tabla 25 “Flujo de Caja del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 25

FLUJO DE CAJA										
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>+ EBITDA</b>	\$ (105.03.393)	\$ 21.050.122	\$ 354.394.511	\$ 574.453.289	\$ 750.507.053	\$ 577.018.516	\$ 621.207.257	\$ 878.629.211	\$ 280.041.744	\$ 257.003.138
<b>- Impuestos Operativos</b>	\$ -	\$ 2.679.332	\$ 111.225.393	\$ 182.912.375	\$ 240.139.989	\$ 182.125.803	\$ 196.023.055	\$ 279.552.200	\$ 80.598.237	\$ 71.575.397
<b>=FCB</b>	\$ (105.03.393)	\$ 18.370.790	\$ 243.169.118	\$ 391.540.914	\$ 510.367.064	\$ 394.892.713	\$ 425.184.201	\$ 599.077.010	\$ 199.443.508	\$ 185.427.742
<b>- Variación del KTNO</b>		\$ (70.763.507)	\$ (18.654.650)	\$ (28.167.429)	\$ (20.566.263)	\$ 28.622.526	\$ (10.700.904)	\$ (38.603.397)	\$ 72.043.912	\$ 6.168.006
<b>= FCO</b>	\$ (105.03.393)	\$ 89.134.297	\$ 261.823.768	\$ 419.708.343	\$ 530.933.327	\$ 366.270.187	\$ 435.885.105	\$ 637.680.407	\$ 127.399.596	\$ 179.259.736
<b>- Inversiones AF</b>	\$ 700.000	\$ 52.400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.050.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>=FCL</b>	\$ (105.703.393)	\$ 36.734.297	\$ 261.823.768	\$ 419.708.343	\$ 530.933.327	\$ 362.220.187	\$ 435.885.105	\$ 637.680.407	\$ 127.399.596	\$ 179.259.736
<b>+ Deuda nueva</b>		\$ 19.788.680	\$ 69.568.126	\$ 56.677.040	\$ 40.437.492	\$ (76.795.615)	\$ 13.897.252	\$ 83.529.145	\$ (198.953.964)	\$ (9.022.840)

- <b>Servicio a la deuda</b>	\$ -	\$ 7.590.400	\$ 7.590.400	\$ 5.998.965	\$ 4.218.786	\$ 2.227.478	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ <b>Ahorro de impuestos</b>	\$ -	\$ 2.504.832	\$ 2.504.832	\$ 1.979.658	\$ 1.392.199	\$ 735.068	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= FCA</b>	\$ (105.703.393)	\$ 51.437.409	\$ 326.306.325	\$ 472.366.076	\$ 568.544.233	\$ 283.932.162	\$ 449.782.357	\$ 721.209.552	\$ (71.554.368)	\$ 170.236.896
<b>FCC= FCD+ FCA</b>	\$ (105.703.393)	\$ 39.239.129	\$ 264.328.600	\$ 421.688.001	\$ 532.325.527	\$ 362.955.254	\$ 435.885.105	\$ 637.680.407	\$ 127.399.596	\$ 179.259.736
<b>FCC= FCL+ AI</b>	\$ (105.703.393)	\$ 39.239.129	\$ 264.328.600	\$ 421.688.001	\$ 532.325.527	\$ 362.955.254	\$ 435.885.105	\$ 637.680.407	\$ 127.399.596	\$ 179.259.736

Fuente: Construcción propia (2016).

## 7.8 Estados Financieros Proyectados

### 7.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla 26 “Estado de Resultados Proyectado del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 26

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>											
<b>VILLA CAFETERA</b>											
<b>(Expresado en pesos Colombianos)</b>											
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>

(+) <b>Ventas Netas</b>		\$ -	\$ 226.440	\$ 629.129.144	\$ 983.737.979	\$ 1.261.635.515	\$ 965.645.692	\$ 1.079.508.648	\$ 1.519.752.150	\$ 657.353.113	\$ 627.199.300
(-) <b>Costos de producción</b>		\$ 42.250.400	\$ 141.193.800	\$ 212.507.680	\$ 348.912.380	\$ 452.495.300	\$ 331.611.780	\$ 402.660.400	\$ 586.726.500	\$ 324.016.200	\$ 317.853.800
(=) <b>Utilidad Bruta</b>		\$ (42.250.400)	\$ 85.241.640	\$ 416.621.464	\$ 634.825.599	\$ 809.140.215	\$ 634.033.912	\$ 676.846.088	\$ 933.025.650	\$ 333.336.913	\$ 309.345.500
(-) <b>Gastos Administración/Ventas</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>34.678.993</b>	<b>36.073.338</b>	<b>37.528.999</b>	<b>39.048.818</b>	<b>40.635.776</b>	<b>42.293.002</b>	<b>44.023.783</b>	<b>45.831.570</b>	<b>47.719.987</b>	<b>49.692.841</b>
<b>Personal Calificado</b>		\$ 2.639.500	\$ 2.824.265	\$ 3.021.964	\$ 3.233.501	\$ 3.459.846	\$ 3.702.035	\$ 3.961.178	\$ 4.238.460	\$ 4.535.152	\$ 4.852.613
<b>Personal Técnico</b>		\$ 30.239.493	\$ 31.449.073	\$ 32.707.036	\$ 34.015.317	\$ 35.375.930	\$ 36.790.967	\$ 38.262.606	\$ 39.793.110	\$ 41.384.834	\$ 43.040.228
<b>Publicidad y Ventas</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>	<b>\$ 1.800.000</b>
(-) <b>)Otros gastos</b>	<b>\$ 614.050</b>	<b>28.997.600</b>	<b>33.458.713</b>	<b>34.455.420</b>	<b>35.497.891</b>	<b>36.588.718</b>	<b>37.617.059</b>	<b>38.813.045</b>	<b>40.066.200</b>	<b>41.379.846</b>	<b>42.757.518</b>
<b>Legales</b>	<b>\$ 614.050</b>	<b>\$ 400.000</b>	<b>\$ 408.000</b>	<b>\$ 416.160</b>	<b>\$ 424.483</b>	<b>\$ 432.973</b>	<b>\$ 441.632</b>	<b>\$ 450.465</b>	<b>\$ 459.474</b>	<b>\$ 468.664</b>	<b>\$ 478.037</b>
<b>Seguridad Social</b>		\$ 352.000	\$ 366.080	\$ 380.723	\$ 395.952	\$ 411.790	\$ 428.262	\$ 445.392	\$ 463.208	\$ 481.736	\$ 501.006

Diversos		\$ 1.320.000	\$ 1.340.640	\$ 1.358.640	\$ 1.371.125	\$ 1.383.859	\$ 1.396.848	\$ 1.410.097	\$ 1.423.611	\$ 1.437.396	\$ 1.451.456
Mantenimiento y Reparación		\$ 10.760.00	\$ 10.277.520	\$ 10.483.070	\$ 10.692.732	\$ 10.906.586	\$ 11.124.718	\$ 11.347.213	\$ 11.574.157	\$ 11.805.640	\$ 12.041.753
Servicios Públicos		\$ 6.000.00	\$ 6.420.00	\$ 6.869.400	\$ 7.350.258	\$ 7.864.776	\$ 8.415.310	\$ 9.004.382	\$ 9.634.689	\$ 10.309.117	\$ 11.030.755
Impuesto a la Propiedad Raiz		\$ 9.926.00	\$ 10.223.780	\$ 10.530.493	\$ 10.846.408	\$ 11.171.800	\$ 11.506.954	\$ 11.852.163	\$ 12.207.728	\$ 12.573.960	\$ 12.951.179
Depreciación		\$ 923.600	\$ 4.416.933	\$ 4.416.933	\$ 4.416.933	\$ 4.416.933	\$ 4.303.333	\$ 4.303.333	\$ 4.303.333	\$ 4.303.333	\$ 4.303.333
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 2.414.050</b>	<b>63.676.593</b>	<b>69.532.051</b>	<b>71.984.419</b>	<b>74.546.709</b>	<b>77.224.494</b>	<b>79.910.061</b>	<b>82.836.829</b>	<b>85.897.770</b>	<b>89.099.832</b>	<b>92.450.359</b>
(=) Utilidad Operativa (UO)	<b>\$ (2.414.050)</b>	<b>\$ (105.926.993)</b>	<b>\$ 15.709.589</b>	<b>\$ 344.637.045</b>	<b>\$ 560.278.890</b>	<b>\$ 731.915.721</b>	<b>\$ 554.123.851</b>	<b>\$ 594.009.259</b>	<b>\$ 847.127.880</b>	<b>\$ 244.237.080</b>	<b>\$ 216.895.141</b>
(-) Intereses	\$ -	\$ -	\$ 7.590.400	\$ 7.590.400	\$ 5.998.965	\$ 4.218.786	\$ 2.227.478	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	<b>\$ (2.414.050)</b>	<b>\$ (105.926.993)</b>	<b>\$ 8.119.189</b>	<b>\$ 337.046.645</b>	<b>\$ 554.279.925</b>	<b>\$ 727.696.935</b>	<b>\$ 551.896.373</b>	<b>\$ 594.009.259</b>	<b>\$ 847.127.880</b>	<b>\$ 244.237.080</b>	<b>\$ 216.895.141</b>

(-)			\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Impuestos</b>			2.67	111.	182.	240.	182.	196.	279.	80.5	71.5
			9.33	225.	912.	139.	125.	023.	552.	98.2	75.3
			2	393	375	989	803	055	200	37	97
(=)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Utilidad Neta (UN)</b>	<b>(2.414.050)</b>	<b>(105</b>	<b>5.43</b>	<b>225.</b>	<b>371.</b>	<b>487.</b>	<b>369.</b>	<b>397.</b>	<b>567.</b>	<b>163.</b>	<b>145.</b>
		<b>.926</b>	<b>9.85</b>	<b>821.</b>	<b>367.</b>	<b>556.</b>	<b>770.</b>	<b>986.</b>	<b>575.</b>	<b>638.</b>	<b>319.</b>
		<b>.993</b>	<b>7</b>	<b>252</b>	<b>550</b>	<b>946</b>	<b>570</b>	<b>203</b>	<b>679</b>	<b>844</b>	<b>745</b>

Fuente: Construcción propia (2016).

## 7.8.2 Balance General Proyectado

Tabla 27 “Balance General Proyectado del Sistema Agrícola Villa Cafetera”

Tabla 27

<b>BALANCE GENERAL</b>											
<b>VILLA CAFETERA</b>											
<b>(Expresado en Pesos Colombianos)</b>											
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ACTIVOS</b>											
<b>Corrientes</b>											
<b>Efectivo</b>	\$ 50.482.000	\$ 29.628.527	\$ 7.992.800	\$ 9.228.800	\$ 13.101.600	\$ 14.008.000	\$ 13.180.800	\$ 12.376.480	\$ 13.596.000	\$ 11.173.440	\$ 10.909.760
<b>Inventario Materia Prima</b>		\$ 3.550.080	\$ 7.992.800	\$ 9.228.800	\$ 13.101.600	\$ 14.008.000	\$ 13.180.800	\$ 12.376.480	\$ 13.596.000	\$ 11.173.440	\$ 10.909.760
<b>Sub-Total Activos</b>	\$ 50.482.000	\$ 33.178.607	\$ 7.992.800	\$ 314.375.900	\$ 741.742.998	\$ 1.269.15	\$ 1.557.50	\$ 1.972.95	\$ 2.628.36	\$ 2.579.35	\$ 2.737.95





<b>Proveedores</b>		\$ 8.450.080	\$ 28.260	\$ 42.536	\$ 69.776	\$ 90.460	\$ 66.356	\$ 80.580	\$ 117.300	\$ 64.840	\$ 63.560
<b>Impuestos x pagar</b>		\$ -	\$ -	\$ 111.225.393	\$ 182.912.375	\$ 240.139.989	\$ 182.125.803	\$ 196.023.055	\$ 279.552.200	\$ 80.598.237	\$ 71.575.397
<b>Sub-Total Pasivos Corriente</b>		\$ 8.450.080	\$ 28.260	\$ 111.225.393	\$ 182.912.375	\$ 240.139.989	\$ 182.125.803	\$ 196.023.055	\$ 279.552.200	\$ 80.598.237	\$ 71.575.397
<b>No Corrientes</b>											
<b>Deudas de Largo Plazo</b>		\$ 64.000.000	\$ 64.000.000	\$ 50.581.493	\$ 35.571.551	\$ 18.781.430	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Sub-Total Pasivos No Corrientes</b>		\$ 64.000.000	\$ 64.000.000	\$ 50.581.493	\$ 35.571.551	\$ 18.781.430	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>		\$ 72.450.80	\$ 92.238.760	\$ 161.806.886	\$ 218.483.926	\$ 258.921.418	\$ 182.125.803	\$ 196.023.055	\$ 279.552.200	\$ 80.598.237	\$ 71.575.397
<b>PATRI MONIO</b>											
<b>Capital social</b>	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000	\$ 96.000.000
<b>Resultados de Ejercicios</b>			\$ (105.926.993)	\$ (100.487.136)	\$ 125.334.116	\$ 496.701.665	\$ 984.258.612	\$ 1.354.029.182	\$ 1.752.015.385	\$ 2.319.591.065	\$ 2.483.229.908

<b>Anteriores</b>											
<b>Utilidades del Ejercicio</b>		\$ (105.926.993)	\$ 5.439.857	\$ 225.821.252	\$ 371.367.550	\$ 487.556.946	\$ 369.770.570	\$ 397.986.203	\$ 567.575.679	\$ 163.638.844	\$ 145.319.745
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 96.000.000	\$ (9.926.993)	\$ (4.487.136)	\$ 221.334.116	\$ 592.701.665	\$ 1.080.258.612	\$ 1.450.029.182	\$ 1.848.015.385	\$ 2.415.591.065	\$ 2.579.228.908	\$ 2.724.549.653
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	\$ 96.000.000	\$ 62.523.087	\$ 87.751.624	\$ 383.141.002	\$ 811.185.591	\$ 1.339.180.030	\$ 1.632.154.985	\$ 2.044.038.440	\$ 2.695.143.265	\$ 2.659.828.145	\$ 2.796.125.050

Fuente: Construcción propia (2016).

## 8. Evaluación del Proyecto.

### 8.1 Costo del Capital (Tasa de Descuento)

El WACC no es un coste, ni una rentabilidad exigida, sino un promedio ponderado entre un coste y una rentabilidad exigida. (Pablo Fernández, 2011)

Tabla 28 “Tasa mínima de rendimiento WACC”

**Tabla 28**

<b>WACC</b>	
<b>Tasa mínima de rendimiento</b>	13%

Fuente: Construcción propia (2016)

### 8.2 Evaluación Financiera

#### 8.2.1 Valor Presente Neto

Desde el punto de vista financiero es viable la idea de negocio, ya que el VPN es un criterio de decisión en el cual el resultado debe ser mayor a cero para que el proyecto sea rentable en el largo plazo.

Tabla 29 “Valor Presente Neto VPN”

**Tabla 29**

<b>VPN</b>	
<b>Valor actual neto - VAN</b>	\$840.759.671

Fuente: Construcción propia (2016)

#### 8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento,

el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. (Vaquiro, 2012).

Tabla 30 “Tasa Interna de Retorno – TIR”

**Tabla 30**

<b>TIR</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno – TIR</b>	63%

Fuente: Construcción propia (2016).

### 8.2.3 Índices financieros

Un indicador es una relación o una comparación de dos o más cuentas de los estados dinancieros y entre los más importantes de una empresa se encuentran: Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento.

Tabla 31 “Indicadores Financieros”

**Tabla 31**

<b>INDICES FINANCIEROS PROYECTADOS</b>										
<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Indicadores de Liquidez										
<b>Razón Corriente</b>	3,93	0,28	2,83	4,06	5,29	8,55	10,06	9,40	32,00	38,25
<b>Prueba Acida</b>	3,51	0,00	2,74	3,98	5,23	8,48	10,00	9,35	31,86	38,10
Indicadores de Actividad										
<b>Rotación de Cartera</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Rotación de Inventarios</b>	11,90	17,67	23,03	26,63	32,30	25,28	32,53	43,15	29,00	29,13
<b>Rotación de Proveedores</b>	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Indicadores de Endeudamiento										
<b>Nivel de Endeudamiento Total</b>	196%	155%	45%	28%	20%	11%	10%	11%	3%	3%
<b>Concentración Corto Plazo</b>	12%	31%	69%	84%	93%	100%	100%	100%	100%	100%

Indicadores de										
<b>Rentabilidad Operacional</b>	-	7%	55%	57%	58%	57%	55%	56%	37%	35%
<b>Rentabilidad Neta</b>	-	2%	36%	38%	39%	38%	37%	37%	25%	23%
<b>Rentabilidad Patrimonio</b>	1067%	-121%	102%	63%	45%	26%	22%	23%	6%	5%
<b>Rentabilidad del Activo</b>	-287%	9%	62%	47%	37%	23%	20%	21%	6%	5%

Fuente: Construcción propia (2016).

## 8.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo

Tabla 32 “Análisis de Sensibilidad y Riesgo- Crecimiento de la Inflación”

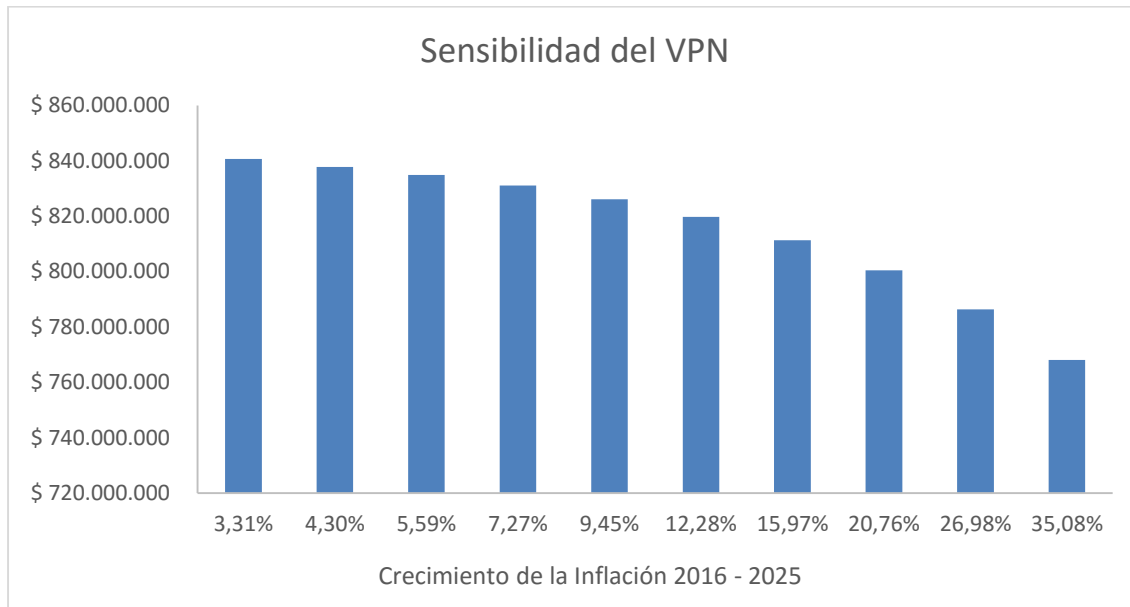
Tabla 32

<b>CRECIMIENTO DE LA INFLACIÓN</b>		
Inflación Promedio Proyecto 3%	<b>Criterio de Decisión</b>	
	<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
Escenarios		
<b>3,31%</b>	\$ 840.759.671	62,59%
<b>4,30%</b>	\$ 837.838.335	62,41%
<b>5,59%</b>	\$ 834.912.363	62,22%
<b>7,27%</b>	\$ 831.104.509	61,97%
<b>9,45%</b>	\$ 826.161.836	61,65%
<b>12,28%</b>	\$ 819.745.430	61,23%
<b>15,97%</b>	\$ 811.379.162	60,69%
<b>20,76%</b>	\$ 800.518.885	59,99%
<b>26,98%</b>	\$ 786.416.395	59,09%
<b>35,08%</b>	\$ 768.051.417	57,92%

Fuente: Construcción propia (2016).

Gráfico 11 “Análisis de Sensibilidad y Riesgo VPN”

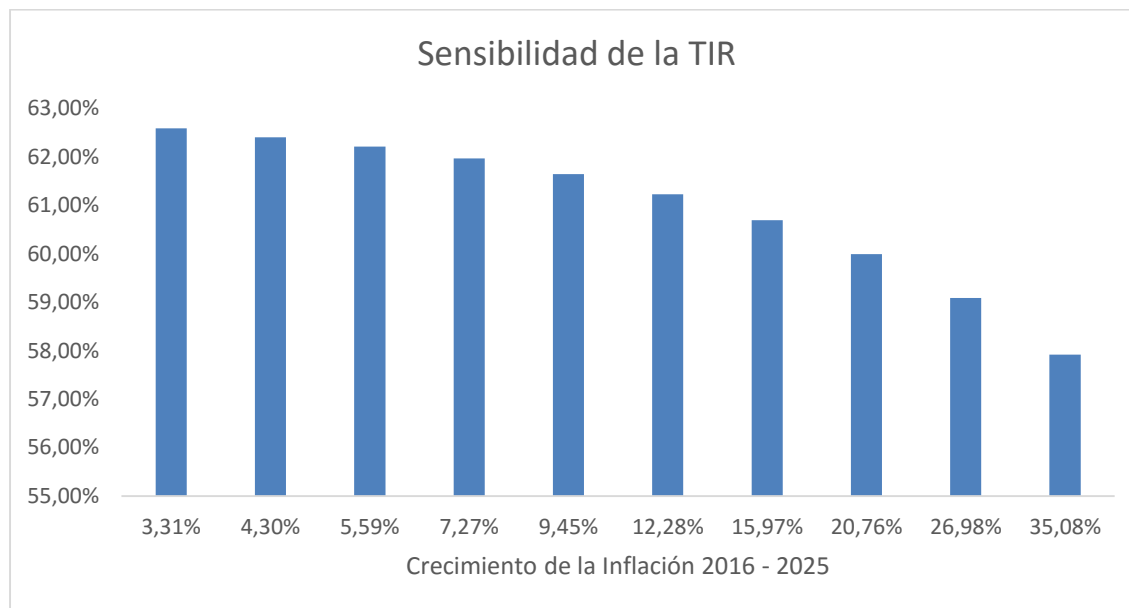
**Gráfico 11**



Fuente: Construcción propia (2016).

Gráfico 12 “Análisis de Sensibilidad y Riesgo TIR”

Gráfico 12



Fuente: Construcción propia (2016).

Tabla 33 “Análisis de Sensibilidad y Riesgo- Precio Externo Café Pesos/ Libra”

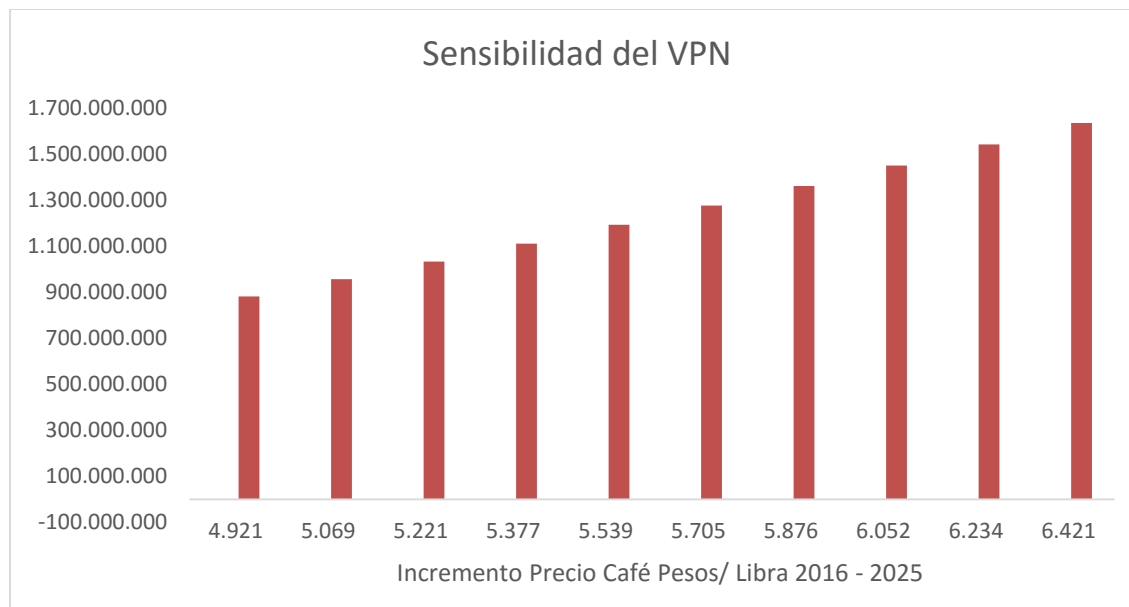
Tabla 33

<b>PRECIO EXTERNO CAFÉ PESOS/LIBRA</b>			
<b>Precio Promedio Café Pesos/ Libra Proyecto \$ 4.921</b>		<b>Criterio de Decisión</b>	
		<b>VPN</b>	<b>TIR</b>
<b>Escenarios</b>			
\$	4.921	\$ 882.170.252	63,72%
\$	5.069	\$ 956.356.557	66,73%
\$	5.221	\$ 1.032.768.450	69,73%
\$	5.377	\$ 1.111.472.700	72,72%
\$	5.539	\$ 1.192.538.077	75,70%
\$	5.705	\$ 1.276.035.416	78,69%
\$	5.876	\$ 1.362.037.675	81,68%
\$	6.052	\$ 1.450.620.002	84,67%
\$	6.234	\$ 1.541.859.799	87,67%
\$	6.421	\$ 1.635.836.789	90,68%



Fuente: Construcción propia (2016).

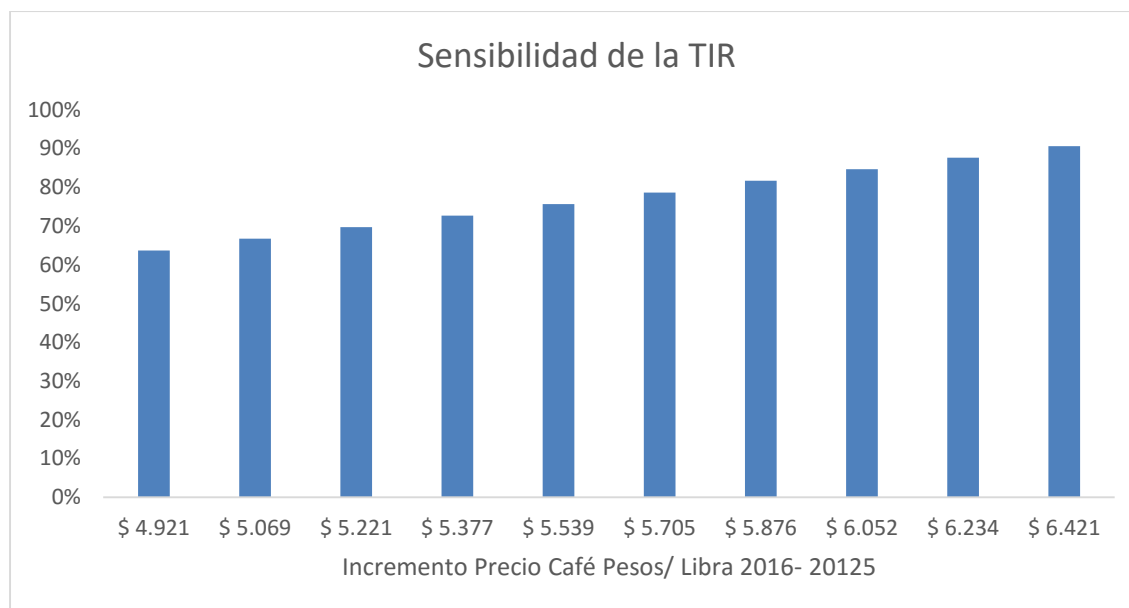
**Gráfico 13**



Fuente: Construcción propia (2016).

**Gráfico 14 “Análisis de sensibilidad y Riesgo- TIR”**

**Gráfico 14**



Fuente: Construcción propia (2016).

### 8.2.5 Consideraciones sobre la Evaluación Financiera

Después de haber evaluado la presente idea de negocio a través de los criterios de decisión: VPN y TIR, los cuales presentaron resultados bastante atractivos con valores de \$ 840.759.671 y 62,59% respectivamente. Se puede concluir que la producción de café sostenible es un proyecto viable.

### 8.3 Punto de Equilibrio

Tabla 34

**Tabla 34**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
En unidades	1328
En pesos	\$ 181.548.447

Fuente: Construcción propia (2016).

Para alcanzar el punto de equilibrio en unidades se deben vender como mínimo 1328 arrobas de café pergamino seco o \$ 181.548.447 en ventas netas.

#### **8.4 Consideraciones Sociales.**

Quienes se dedican al cultivo del grano logran indicadores de calidad de vida claramente superiores a los de otras zonas del país. Por ello, se considera al café como constructor de tejido social, cultural, institucional y político.

Uno de los retos es alcanzar niveles óptimos sostenibilidad social fundamentados en creación de condiciones dignas de empleo para los trabajadores en la empresa Villa Cafetera, esto se debe hacer como parte del el crecimiento empresarial del negocio cafetero, el cual tiene como propósito alcanzar niveles óptimos de crecimiento sobre la base de la productividad y la sostenibilidad no solo como un criterio meramente ambiental, también se pretende llevar este principio a escala social y económica, con el objetivo de garantizar la estabilidad y buen desempeño de la empresa.

Se demuestra que el café sigue siendo fundamental como estabilizador social y sinónimo de empleo y progreso en amplias zonas del país, del mismo modo la empresa Villa Cafetera puede aportar a la generación de empleo en la región beneficiando a un número importante de familias.

#### **8.5 Consideraciones Ambientales**

Los mayores costos de producir cafés sostenibles deben convertirse en un valor añadido pagado al productor, generando las condiciones necesarias para fomentar las sostenibilidad de las empresas cafeteras, acorde con lo anterior se considera necesario que futura empresa trabaje para que

producto final que será comercializado cumpla con las características de sostenibilidad y calidad especial que se quiere ofrecer al mercado de cafés especiales como propuesta de valor.

Las prácticas ambientales que validan el proyecto permitirán presentar Villa Cafetera como un símbolo de sostenibilidad, generando valor para los clientes, y posicionando la empresa en el cada vez más competitivo mercado cafés especiales, esta apuesta por convertir en valor las mejores prácticas y procesos productivos en el cultivo de café hacen posible saldar la deuda pendiente con el medio ambiente.

En el mercado de especiales se destacan los cafés orgánicos o sostenibles que logran cumplir con los estándares exigidos por un número cada vez mayor de empresas y consumidores que se preocupan por temas como el cambio climático y se muestran dispuestos a pagar un mejor precio por productos amigables con el ambiente, esto convierte la sostenibilidad ambiental de la caficultura en una alternativa viable desde el punto de vista económico, considerando que el criterio económico también debe tenerse en cuenta a la hora abordar temas ambientales

## **9. Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones**

En contraste con lo anterior, es válido afirmar: En las últimas dos décadas se han gestado grandes transformaciones en el mercado mundial del café. De un lado se acentuaron profundos cambios institucionales de alcance nacional e internacional, orientados principalmente a la liberalización del mercado. De otra parte, hubo un proceso de recomposición entre la oferta y la demanda que privilegió la concentración y el control del mercado por parte de los países consumidores y le otorgó a la agregación de valor un papel preponderante dentro de la cadena global de comercialización del café. (FNC- Cenicafé , 2013 , pág. 19)

Se considera fundamental seguir trabajando en la implementación e investigación que permitan adoptar o desarrollar, prácticas y/o tecnologías más amigables con el medio ambiente, en especial con el cuidado y conservación del recurso hídrico.

Se recomienda incluir más certificaciones que diferencien el café y permita satisfacer otros clientes, la disminución de cargas contaminantes, investigar sobre alternativas viables de sustitución de fertilizantes químicos, pasar de una producción tradicional a una caficultura de precisión.

## TABLA DE BIBLIOGRAFÍA

- Administración municipal de Betania. (6 de 3 de 2015). *Administración municipal de Betania*.  
Obtenido de [http://www.betania-antioquia.gov.co/informacion\\_general.shtml#geografia](http://www.betania-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml#geografia)
- Aguirre, F. (29 de Noviembre de 2005). *El Café: Revista Vinculando*. Obtenido de Revista Vinculando Web Site:  
[http://vinculando.org/comerciojusto/cafe\\_mexico/canales\\_comercializacion.html](http://vinculando.org/comerciojusto/cafe_mexico/canales_comercializacion.html)
- Alvarado-Alvarado, G., Posada-Suárez, H. E., & Cortina-Guerrero, H. A. (2005). *CASTILLO: Nueva variedad de café*. Chinchiná, Caldas, Colombia.
- Banco de la República de Colombia. (2015). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/>
- Banco Mundial. (2002). *Café de Colombia*. Obtenido de <http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/resumenejecutivobancomundial.pdf>
- Café de Colombia . (6 de 2015). *Café de Colombia*. Obtenido de [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/por\\_que\\_china\\_representa\\_una\\_gran\\_oportunidad\\_para\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/por_que_china_representa_una_gran_oportunidad_para_cafe_de_colombia/)
- Café de Colombia. (Septiembre de 2015). *Café de Colombia*. Obtenido de [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/latinoamerica\\_un\\_mercado\\_de\\_cafe\\_que\\_tambien\\_se\\_sofistica/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/latinoamerica_un_mercado_de_cafe_que_tambien_se_sofistica/)
- Café de Colombia. (Septiembre de 2015). *Café de Colombia*. Obtenido de [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/latinoamerica\\_un\\_mercado\\_de\\_cafe\\_que\\_tambien\\_se\\_sofistica/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/latinoamerica_un_mercado_de_cafe_que_tambien_se_sofistica/)
- Café, O. I. (2015). *Organización Internacional del Café*. Obtenido de <https://translate.google.com/translate?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com.co&sl=en&u=http://icocoffee.org.tumblr.com/post/132942372870/coffee-market-rallies-briefly-but-downward-trend>
- Cafeteros, F. d. (2001). *Federación de Cafeteros*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/la%20investigaci%C3%B3n%20cafetera%20en%20el%20nuevo%20milenio--%20Naidu%20R..pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Cámara de Comercio de Medellín*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/Guia---20---2012.pdf>
- Colombia, C. d. (2010). *Café de Colombia*. Obtenido de [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre\\_el\\_cafe/el\\_cafe/post-cosecha/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/post-cosecha/)
- Colombia, C. d. (2010). *Café de Colombia*. Obtenido de [http://m.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre\\_el\\_cafe/el\\_cafe/clasificaciones\\_de\\_calidad/](http://m.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/clasificaciones_de_calidad/)
- Dinero. (2 de 10 de 2009). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>
- Dinero. (21 de Agosto de 2013). El fin del pacto cafetero. *Dinero*.

- Dinero. (19 de 11 de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/alemania-importa-cafe-latinoamerica/216194>
- Dinero. (28 de 11 de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-cafe-colombiano/215271>
- Dinero. (7 de 7 de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/colombia-exporta-cafe-mayores-consumidores-del-mundo/210780>
- Dinero. (3 de 10 de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/aspectos-legales-deben-tener-cuenta-emprendimiento/206644>
- Dinero. (2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/se-vislumbra-escasez-mundial-cafe-mientras-mercado-prepara-para-cambio-climatico/214330>
- Ecomtrading. (2011). *Ecomtrading*. Obtenido de <https://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.ecomtrading.com/&prev=search>
- EFE, A. (2014). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/alertan-sobre-posible-deficit-de-cafe-2015-2016-sequia-articulo-519122>
- Federación de Cafeteros. (2014). *Federación de Cafeteros*. Obtenido de [http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)
- Federacion de Cafeteros. (2015). *Federacion de Cafeteros*. Obtenido de <http://www.federaciondecafetros.org>
- Fedesarrollo. (7 de 2014). *Fedesarrollo*. Obtenido de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/07/prospectiva-jul2014-capitulo-1.pdf>
- Florez, F. S. (s.f.). *Historia del café*. Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, Colombia.
- FNC- Cenicafé . (2013 ). Manual del Cafetero Colombiano. Chinchina , Caldas , Colombia.
- FNC- Cenicafé . (Noviembre de 2013 ). Manual del Cafetero Colombiano . Chinchina , Caldas, Colombia .
- Gestiopolis. (18 de 7 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
- Meseta, L. (2013). *La Meseta*. Obtenido de <http://www.lameseta.com.co/>
- Mprende. (2014). *Mprende*. Obtenido de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>
- Organización Internacional de Café. (2015). *OIC*. Obtenido de [http://www.ico.org/es/new\\_historical\\_c.asp](http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp)
- Organización Internacional del Café Blog. (10 de 2015). *Organización Internacional del Café Blog*. Obtenido de <https://translate.google.com/translate?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com.co&sl=en&u=http://icocoffeeorg.tumblr.com/post/132942372870/coffee-market-rallies-briefly-but-downward-trend>
- Organización Internacional del Café Blog. (10 de 2015). *Organización Internacional del Café Blog*. Obtenido de <https://translate.google.com/translate?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com.co&sl=en&u=http://icocoffeeorg.tumblr.com/post/132942372870/coffee-market-rallies-briefly-but-downward-trend>

e.com.co&sl=en&u=http://icocoffeeorg.tumblr.com/post/132942372870/coffee-market-rallies-briefly-but-downward-trend

Pardey, A. E. (2006). Una revisión sobre la broca del café. *Scielo*.

ProColombia. (2015). *ProColombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>

Sociedades, S. i. (2014). *Comportamiento de las 1000 empresas más grandes del sector real*. Bogotá.

Vega, É. (8 de Marzo de 2014). *El Barismo: El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web Site: <http://elcomercio.pe/economia/peru/barismo-arte-preparar-distintas-variedades-cafe-noticia-1714514>



## GLOSARIO

**Almacigo:** Lugar donde se ubican las bolsas de café con las chapolas sembradas para después ser transplantadas al sitio definitivo. Las plantas o colinos en el almácigo permanecen de cuatro a seis meses.

**Apariencia:** La semilla debe tener color amarillo homogéneo ámbar, sin veteados o manchas, sin perforaciones causadas por insectos o daños mecánicos, sin signos y síntomas de enfermedades, ni restos de pulpa adheridos al pergamino.

**Arroba:** Unidad de valor variable según las regiones y los materiales a los que se aplica. En el sector cafetero se conoce con una capacidad de 12,5 kilogramos.

**Autógama:** Modo de reproducción sexual consistente en la fusión de gametos femeninos y masculinos producidos por el mismo individuo.

**Beneficio de Café:** Locación del Sistema agrícola en el cual se realizan todos los procesos de post-cosecha (despulpado, fermentación, lavado y secado) y donde las cerezas alcanzan una humedad final entre 10 y 12%.

**Broca** (*Hypothenemus hampei* Ferrari): es la plaga más importante en plantaciones comerciales de café en prácticamente todos los países productores del mundo. Todas las variedades y especies comerciales de café son atacadas por este insecto. Su ataque reduce el rendimiento y merma la calidad del grano.

**Café cereza:** Es el fruto del café que se recolecta maduro, compuesto normalmente de dos granos envueltos en una cascara y el mucílago o miel.

**Café pergamino seco:** Es el producto del beneficio del grano cereza, el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, posteriormente lavado y secado hasta una humedad del 12% promedio.

**Cafeducto:** Sistema de transporte del café en cereza por medio de tuberías cerradas PVC con ayuda del agua y de la gravedad proporcionada naturalmente por la pendiente del terreno.

**Cafetales:** Área o lugar plantado en árboles de café.

**Cafeto:** El Cafeto es un arbusto de la familia de las rubiáceas, que da un fruto de color rojo llamado cereza. Sus semillas, cuando son recolectadas, beneficiadas y tostadas, sufren un cambio aromático exquisito.

**Caficultor:** Persona que se dedica a la recolección, tratamiento y cultivo del café.

**Cafés especiales:** Son aquellos cafés que tienen un sistema de producción más organizado, y, por este motivo como resultado final adquieren cualidades de taza exquisitas, las cuales son valoradas por los consumidores de acuerdo a sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales a su vez están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en su calidad, en un mayor ingreso y un mayor bienestar de los productores.

**Cafés sostenibles:** Esta categoría de cafés especiales busca ejercer una supervisión estricta sobre los factores sociales, ambientales y económicos asociados con la producción de café, para garantizar el futuro de las personas y comunidades que lo cultivan. Involucran procesos de certificación y/o cumplimiento de códigos de conducta.

**Carga de café:** Unidad de medida utilizada en el sector cafetero y hace referencia a 125 kilogramos de café pergamino seco.

**Cédula cafetera:** Documento de identidad que expide cada Comité Departamental de Cafeteros y que acredita a todo productor de café como federado (perteneciente al gremio caficultor).

**Cenicafé:** Centro Nacional de Investigaciones de café "Pedro Uribe Mejía".

**Chapola:** Nombre que recibe la plántula de café cuando ha emitido su primer par de hojas.

**Densidad de Cultivo:** Cantidad de árboles de café sembrados por hectárea.

**Desmucilagador:** Es un equipo utilizado en el beneficio del café, por medio del cual se le desprende el mucílago, se lava y se clasifica el grano de café.

**Despulpado:** Etapa del beneficio ecológico del café en la cual se separa los granos de café de la pulpa sin adición de agua.

**Envés de la hoja:** Cara inferior de la lámina la hoja de una planta.

**Fermentación:** Este proceso se realiza en tanques de fermentación y permite retirar el mucílago o mesocarpio. Su duración puede ser entre 12 y 18 horas.

**Fertilizantes Compuestos:** Fertilizantes en cuya composición hay varios nutrimentos. Ejemplo: El fertilizante completo 17-6-18-2, el cual posee nitrógeno, fósforo, potasio y magnesio.

**Fertilizantes foliares:** Compuestos de nutrimentos para ser absorbidos por las hojas de los cultivos.

**Fertilizantes Simples:** Fertilizantes en cuya composición no hay sino un solo nutrimento. Ejemplo: la Úrea, la cual posee el 46% de nitrógeno.

**Fitosanitario:** Prevención y curación de las enfermedades de las plantas o relacionado con ello.

**Fungicida:** Producto o agente que destruye los hongos.

**Germinador:** Sitio donde brotan y comienzan a crecer las plantas de café. El sustrato para el germinador puede ser arena lavada de río o tierra desinfectada. El germinador para el café dura dos meses y el estado en que se transplantan al almácigo se llaman chapolas.

**Herbicidas:** Producto químico que impide el desarrollo de las hierbas en los cultivos.

**Identidad:** Hace alusión a la correspondencia genética de las plantas a la variedad.

**Insecticida:** Productos importantes para el control de plagas de insectos en la agricultura o para eliminar todos aquellos que afectan la salud humana y animal.

**Lavado:** El objetivo de este paso es eliminar totalmente el mucílago del grano.

**Pluviosidad:** Cantidad de lluvia que cae en un lugar y un período de tiempo determinado.

**Porcentaje de infestación:** Método para conocer la cantidad de broca existente en una hectárea de café. El método es al azar y se determina mediante el conteo de las ramas escogidas al azar de 30 árboles de café.

**Pozos sépticos:** Hoyo profundo que se hace en el suelo con el fin de recoger los depósitos de putrefacción y evitar así la contaminación que producen sus olores y gérmenes en el ambiente.

**Prefactibilidad:** Análisis preliminar de una idea para determinar si es viable y convertirla en un Proyecto.

**Pulpa:** Es la cáscara del grano de café formada por el exocarpio (epidermis) y parte del mesocarpio. En el beneficio ecológico la pulpa es uno de los subproductos y se deposita en fosas para su descomposición y posterior utilización en el cultivo.

**Recolección:** Práctica manual en la que se recogen uno a uno los granos de café maduros. Esta recolección manual asegura la calidad y uno de los aspectos que le ha generado mayor reputación al Café de Colombia.

**Renovación:** Es la labor que permite en el cultivo del café mantener una población joven y productiva. Se aconseja establecer un plan anual, mediante el cual se renueva la quinta parte de la finca. El sistema más económico es la renovación por zoca.

**Roya:** Enfermedad del café causada por el hongo *Hemileia vastratrix* spp. Las pústulas color ladrillo ubicadas en el envés de las hojas del café son su más típica sintomatología.

**Saco de café:** Es un recipiente similar a una bolsa, pero en general más grande y sin asas. Está hecho con tela resistente o diferentes tipos de plástico y tiene una capacidad para 60 kilogramos.

**Sanidad:** La sanidad de la semilla influye en su capacidad de germinación, vigor y apariencia. Los problemas sanitarios pueden originarse en el campo, en el beneficio o en el almacenamiento. En el campo están asociados a la sanidad de las plantas, la cual depende de su manejo y las condiciones ambientales, como suelos y clima.

**Silo de café:** Hace parte del beneficio de café y consiste en un sistema de secado mecánico (perdida de la humedad de la semilla).

**Trazado:** Es el ordenamiento o la disposición que se hace del cultivo en el terreno.

**Viabilidad:** Es la capacidad de la semilla de germinar adecuada y oportunamente, dando origen a plantas sanas y vigorosas. Es importante que el beneficio, especilamente el despulpado y secado deben hacerse de modo que no afecten la germinación y que permitan que se almacene adecuadamente no más de un año.

**Villa Cafetera:** Es el systema agrícola, objeto de estudio en el presente plan de negocios y está ubicada en la subregión del suroeste Antioqueño en el municipio de Betania.

**Zoca de café:** Proceso de renovación en el cual el árbol de café se poda a una altura de 30 cm, esto se da después haber cumplido con el ciclo de cosechas y de alcanzar una altura maxima de 2 ½ mts.