



CAFÉ CERRO BRAVO

ESTEFANY LONDOÑO MONTOYA

JUAN CAMILO DUQUE TORRES

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

TECNOLOGÍA EN MERCADEO

MEDELLIN

2015

CAFÉ CERRO BRAVO

ESTEFANY LONDOÑO MONTOYA

JUAN CAMILO DUQUE TORRES

Trabajo de grado para optar al título de

Tecnólogo en Mercadeo

Asesor:

ANDRES FELIPE URIBE ACOSTA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

TECNOLOGÍA EN MERCADEO

MEDELLIN

2015

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

A los compañeros y los maestros, por darnos el conocimiento y dedicar tiempo a impartir el saber de cada uno de ellos que fue crucial en nuestra formación como personas y como mercadólogos para de esta forma afrontar todos los retos que la vida tanto personal como profesional nos pone enfrente en cada momento.

## Contenido

1	Resumen del Proyecto.....	1
1.1	Nombre del proyecto .....	1
	Café Cerro Bravo .....	1
1.2	Información de los participantes.....	1
1.3	Resumen ejecutivo del proyecto.....	1
2	INTRODUCCIÓN .....	3
3	Información general del sector .....	4
3.1	Composición del sector .....	4
3.2	Situación histórica del sector .....	9
3.2.1	Logros del sector agropecuario .....	19
3.2.2	Situación histórica del café.....	19
3.3	Situación actual del sector .....	30
3.3.1	Situación actual del café.....	31
3.4	Perspectivas del sector.....	38
3.5	Conclusión general del análisis del sectorial .....	39
4	Información general del negocio.....	41
4.1	Propósito del plan de negocio.....	41
4.2	Información general de la futura empresa .....	41
4.3	Historia y antecedentes del proyecto o la empresa.....	41
4.4	Misión de la futura empresa. ....	42
4.5	Objetivos .....	42
4.5.1	Objetivos a corto plazo:.....	42
4.5.2	Objetivos a mediano plazo: .....	42
4.5.3	Objetivo a largo plazo- Visión.....	43
4.6	Relación de los bienes y servicios.....	43
4.7	Ventaja competitiva del negocio.....	43
4.8	Justificación del negocio.....	43
4.9	Sector y actividad a que pertenece .....	44

4.10	Localización geográfica de la empresa .....	45
5	Análisis del mercado.....	45
5.1	Descripción del producto o servicio .....	45
5.1.1	Usos .....	45
5.1.2	Presentación.....	45
5.1.3	Composición .....	45
5.1.4	Características físicas.....	45
5.1.5	Sustitutos.....	46
5.1.6	Complementarios .....	46
5.2	Demanda .....	47
5.2.1	Situación actual .....	47
5.2.2	Situación futura .....	48
5.3	Oferta .....	50
5.3.1	Situación actual .....	50
5.4	Precio.....	52
5.4.1	Análisis histórico y actual del precio .....	52
5.4.2	Determinación de las principales variables para la definición del precio.....	52
5.4.3	Proyección de precios .....	53
5.5	Estrategia comercial .....	54
5.5.1	Canales de comercialización y distribución.....	54
5.5.2	Descripción de los canales de distribución.....	55
5.5.3	Almacenamiento .....	57
5.5.4	Transporte .....	57
5.5.5	Publicidad y promoción.....	57
5.5.6	Conclusión general del análisis de mercados.....	58
5.6	Plan de mercadeo.....	58
6	Análisis de la producción aspectos técnicos .....	62
6.1	Producción.....	62
6.1.1	Descripción técnica del producto o servicio.....	62
6.1.2	Identificación y selección del proceso de producción.....	63
6.1.2	Inversiones en maquinaria y equipo .....	64
6.1.4	Descripción de materia prima, insumos y materiales .....	64

6.1.5	Requerimientos de mano de obra, perfiles y funciones .....	66
6.1.6	Distribución espacial y requerimientos de áreas de trabajo.....	68
6.2	Localización .....	68
6.2.1	Factores de localización.....	68
6.2.2	Métodos de evaluación .....	68
6.2.3	Macro y Micro localización.....	68
6.3	Capacidad de producción .....	69
6.3.1	Factores para la definición del tamaño óptimo .....	69
6.3.2	Capacidad de producción óptima.....	69
6.4	Plan de producción.....	70
7	Análisis organizacional y legal .....	72
7.1	Procesos administrativos.....	72
7.1.1	Procesos de selección, reclutamiento y manejo de personal .....	72
7.1.2	Procesos financieros (contabilidad, pedidos, y facturación, otros) .....	73
7.1.3	Procesos de logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros).....	74
7.1.5	Estructura organizacional (organigrama).....	74
7.1.6	Requerimientos del personal (perfiles y funciones).....	75
7.1.7	Requerimiento de materiales:.....	79
7.1.8	Requerimientos de la tecnología:.....	79
7.1.9	Requerimientos locativos e infraestructura:.....	79
7.2	Aspectos legales .....	80
7.2.1	Tipo de organización empresarial: sociedad por acciones simplificadas.....	80
7.2.2	Documentación necesaria para la operación de la empresa: .....	80
7.2.3	Costos asociados con asuntos legales .....	82
8	Análisis financiero .....	82
8.1	Estructura financiera del proyecto.....	82
8.2	Recursos propios .....	83
8.3	Inversiones del proyecto .....	83
8.3.1	Inversiones en activos fijos.....	83
8.3.2	Inversiones Pre-operativos.....	84
8.3.3	Inversión en capital de trabajo.....	84
8.4	Costos y gastos .....	85

8.4.1	Costos variables.....	85
8.4.2	Costos Fijos.....	90
8.5	Flujo de caja del proyecto .....	91
8.6	Estados financieros del proyecto .....	92
8.6.1	Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	92
8.6.2	Balance general inicial y proyectado.....	93
9	Evaluación del proyecto .....	94
9.1	Costo del capital (tasa de descuento) .....	94
9.2	Evaluación financiera .....	94
9.2.1	Valor presente neto.....	94
9.2.2	Tasa interna de retorno (TIR) .....	95
9.2.3	Resumen de la evaluación.....	95
9.2.4	Análisis de sensibilidad y riesgo .....	95
9.3	Punto de equilibrio.....	96
9.4	Consideraciones sociales.....	97
9.5	Consideraciones ambientales.....	97
10	Consideraciones finales del proyecto y recomendaciones .....	97
11	Referencias .....	99

## Contenido de gráficas y tablas

Ilustración 1 Distribución De La Superficie En Uso Del Suelo	5
Ilustración 2 Distribución De La Superficie En Uso Agrícola	6
Ilustración 3 Distribución De La Superficie En Uso Pecuario	7
Ilustración 4 Distribución De La Superficie En Bosques	8
Ilustración 5 Producción Agrícola De Colombia En 1946	13
Ilustración 6 Tasa De Crecimiento Del Valor De La Producción Agropecuaria	16
Ilustración 7 Índice De Brecha Del Valor De Los Cultivos Permanentes Vs Transitorios	18
Ilustración 8 Producción Registrada	22
Ilustración 9 Volumen De Las Exportaciones Colombianas De Café	23
Ilustración 10 Índice De Tasa De Cambio Real	25
Ilustración 11 Participación De Las Exportaciones Cafeteras	27
Ilustración 12 Índice De Términos De Intercambio Individuales	29
Ilustración 13 Importación De Café Vs Producción Cafetera	32
Ilustración 14 Área Cultivada Miles De Hectáreas	33
Ilustración 15 Exportaciones Colombianas Según Destino	35
Ilustración 16 Valor De La Cosecha Registrada - Anual	37
Ilustración 17 Proyección De Precios	53
Ilustración 18 Presupuesto De Venta	61
Ilustración 19 Inversiones En Maquinaria Y Equipo	64
Ilustración 20 Compra De Materia Prima	65
Ilustración 21 Mano De Obra Directa	67
Ilustración 22 Plan De Producción	71
Ilustración 23 Costos Asociados Con Asuntos Legales	82
Ilustración 24 Activos Fijos	83
Ilustración 25 Gastos Pre-Operativos	84
Ilustración 26 Capital De Trabajo	84
Ilustración 27 Cilindro Gas	85
Ilustración 28 Consumo Estimado De Energía	86
Ilustración 29 Consumo De Combustible	86
Ilustración 30 Consumo De Empaques	87
Ilustración 31 Costos De Mantenimiento	88
Ilustración 32 Costos Asociados A La Depreciación	88
Ilustración 33 Resumen Costos Variables Cif	89
Ilustración 34 Gastos Operacionales	90
Ilustración 35 Flujo De Caja Del Proyecto	91
Ilustración 36 Estado De Pérdidas Y Ganancias Proyectado	92
Ilustración 37 Balance General Y Proyectado	93
Ilustración 38 Costo Del Capital	94

Ilustración 39 Valor Presente Neto	94
Ilustración 40 Tasa Interna De Retorno	95
Ilustración 41 Resumen De La Evaluación	95
Ilustración 42 Análisis De Sensibilidad Y Riesgo. Escenario 1	95
Ilustración 43 Análisis De Sensibilidad Y Riesgo. Escenario 2	96
Ilustración 44 Análisis De Sensibilidad Y Riesgo. Escenario 3	96
Ilustración 45 Punto De Equilibrio	96

# **1 RESUMEN DEL PROYECTO**

## **1.1 Nombre del proyecto**

Café Cerro Bravo

## **1.2 Información de los participantes**

**Nombre:** Juan Camilo Duque Torres

**Estudios:** Tecnología en Mercadeo

**Otros estudios:** Diplomado en Marketing digital y publicidad Online – EAFIT

**Nombre:** Estefany Londoño Montoya

**Estudios:** Tecnología en Mercadeo

## **1.3 Resumen ejecutivo del proyecto**

El objetivo del proyecto “Café Cerro Bravo” es producir libras empaquetadas y etiquetadas de café tostado y molido, listas para su comercialización. La finca donde se extrae la materia prima y la planta donde se localiza la producción se encuentra en la vereda Miralfores ubicada en el municipio de Venecia a 60 kms de Medellín.

El proceso de la producción se basó en cargas individuales de 170 libras empaquetadas, en donde se usan 120 kg de granos frescos de café (carga de café). De estas cargas se cuentan con 200 al año, sin embargo, en caso de crecimiento está la posibilidad de comprar el café a campesinos vecinos y de esta manera suplir la demanda proyectada.

Los clientes son tanto jurídicos como naturales, se debe generar conocimiento de la marca en nuestro público objetivo los cuales están ubicados en zonas de estratos 4, 5 y 6

donde también se buscara comercializar el producto por medio de socios, es por esto que los restaurantes, hoteles y empresas grandes son clientes atractivos, pues su consumo promedio es de aproximadamente 340 libras de café mensuales, de estos clientes se contabilizan 400 en los sectores del poblado y laureles, según estudios previos de la empresa.

Café Cerro Bravo se diferencia por ser un café de origen, lo que significa que al ser un café de una sola finca lo hace más atractivo y valioso sin mencionar que sus características en cuanto a cuerpo, aroma, acidez y sabor le han merecido puntajes entre 85 y 90 calificándolo como un café excelente de origen especial.

Este proyecto impacta social y ambientalmente al sector, pues se espera impulsar el desarrollo cafetero de la mano de los caficultores cercanos, como también el mejoramiento de infraestructura en la vereda que permita fluidez y productividad en los procesos, a esto se le suma que la empresa está en una zona con gran cantidad de recursos naturales como también de flora y fauna por lo que es un deber mayor garantizar la protección de esta.

La empresa necesita de una inversión de \$187.623.550 que en parte corresponden al capital de trabajo el cual es de \$75.000.000 con los que se espera suplir cualquier déficit que se presente durante los primeros 3 meses.

Se utilizaron las proyecciones de los ingresos y costos basados en el tamaño de la producción para formar el respectivo flujo de caja del proyecto, el cual se evaluó a través de los principales indicadores financieros utilizados para analizar la rentabilidad de la iniciativa. Este proceso de formulación y evaluación del proyecto permite concluir que esté tiene un margen de rentabilidad significativamente alto, de 37%, junto con el flujo total de ventas y el correspondiente flujo neto de ingresos a 5 años.

## 2 INTRODUCCIÓN

El proyecto económico para la creación de una molienda artesanal de café verde seco de especie arábica toma impulso dentro de la nueva coyuntura nacional sobre los bajos precios del café seco sin procesar. Colombia ha sido tradicionalmente uno de los principales productores de café y sus cosechas se caracterizan por la gran suavidad y calidad que tienen sus granos gracias a los diferentes pisos térmicos que hallamos dentro del territorio nacional. En los últimos años han aparecido otros países productores como Vietnam, México e Indonesia que también producen cafés de tipo arábigo que es muy suave aunque susceptible a plagas como la roya, el aumento de los productores mundiales ha causado que los precios internacionales bajen durante los últimos meses. Otro factor adicional que ha hecho que el café colombiano sea menos demandado es que el tipo de cambio del peso colombiano respecto al dólar es muy volátil, haciendo que el precio varíe en gran cantidad, causando incertidumbre y el último factor determinante es que el agro en Colombia no ha sufrido una verdadera transformación productiva que aumente la productividad real y la eficiencia. Por estos motivos los productores de café en Colombia ya no encuentran atractivo vender el café verde seco sin proceso alguno a la cooperativa que es controlada por la Federación Nacional de Cafeteros ya que el precio al que lo venden sin procesar no genera las suficientes ganancias para mantener el negocio.

En Colombia hay pocas empresas que den un valor agregado al café con el tostado y molido que se realiza para hacerlo apto al consumo, algunos campesinos han intentado hacerlo pero las condiciones infraestructurales y de segmentación del mercado no han posibilitado el pleno desarrollo de la actividad, sin embargo sigue siendo una actividad rentable que surge como alternativa a la venta de granos de café verde seco sin procesar.

### **3 INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR**

#### **3.1 Composición del sector**

De acuerdo a la encuesta Nacional Agropecuaria, se concluye que, Colombia es uno de los países más ricos en biodiversidad: vegetación, hidrografía, suelos y climas, los cuales ayudan a potencializar el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias, también cuenta con 114 174 800 hectáreas, que incluye la plataforma continental y marítima. La actividad agrícola se caracteriza por el desarrollo de 2 tipos de cultivos: los permanentes (café, la palma, el banano, la caña de azúcar y los frutales) y los transitorios (el arroz, maíz, papa, hortalizas y el algodón). En cuanto a las cosechas, el cultivo del café se desarrolla en las vertientes de las montañas entre los 900 y 1800 m de altitud, en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia, Cundinamarca, Tolima, norte de Santander; mientras que, el cultivo de la palma, el banano y la caña de azúcar se desarrollan en climas cálidos y referente al clima, Colombia tiene gran variedad, ya que no hay estaciones y el clima de cada región es estable durante el año, pero hay meses secos y de lluvia, lo cual ayuda al desarrollo continuo y diverso de la agricultura del país. (DANE, 2004, pág. 9)

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria-ENA (2009), citado por Agronet (2009) dan a conocer los resultados del uso del suelo y lo distribuyeron de la siguiente manera:

En el gráfico N° 1 se puede observar que el 7% pertenece a las áreas agrícolas, el 77% fue el mayor porcentaje y pertenece a la actividad pecuaria, el 16% representa las superficies en bosques con un 14% o áreas en otros usos como infraestructura y vivienda con un 2%.

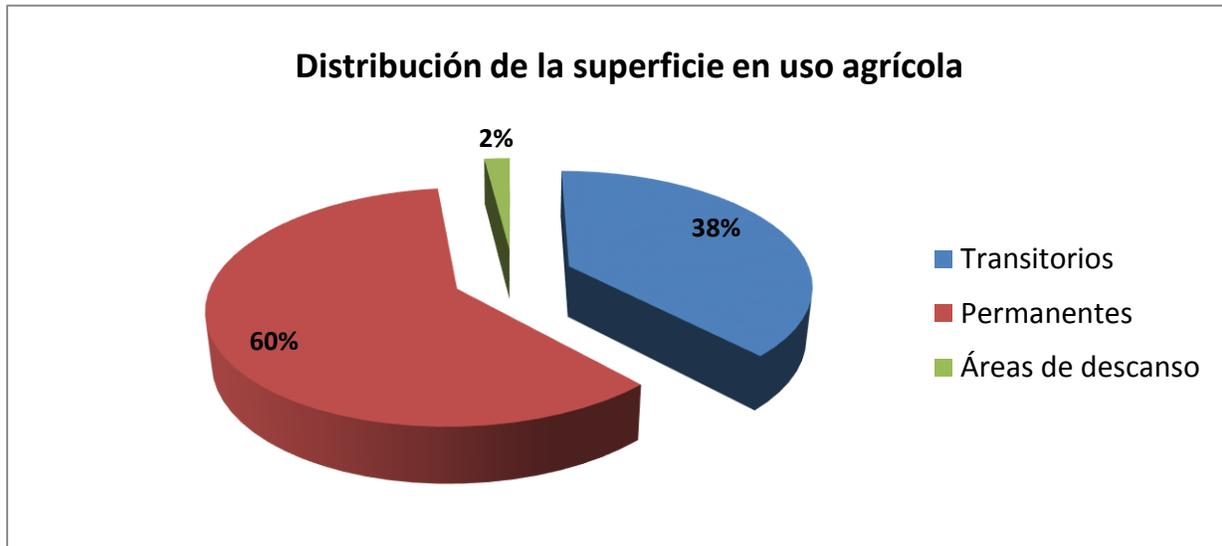
Ilustración 1 Distribución de la superficie en uso del suelo



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria-ENA 2009 CCI – MADR pág.30

En el Grafico N° 2 se puede observar la distribución del uso del suelo en actividades agrícolas, siendo el de mayor porcentaje el área de cultivos permanentes con un 60%, el 38% a áreas de cultivos transitorios y el 2% restante de la superficie agrícola le pertenecen a áreas de descanso.

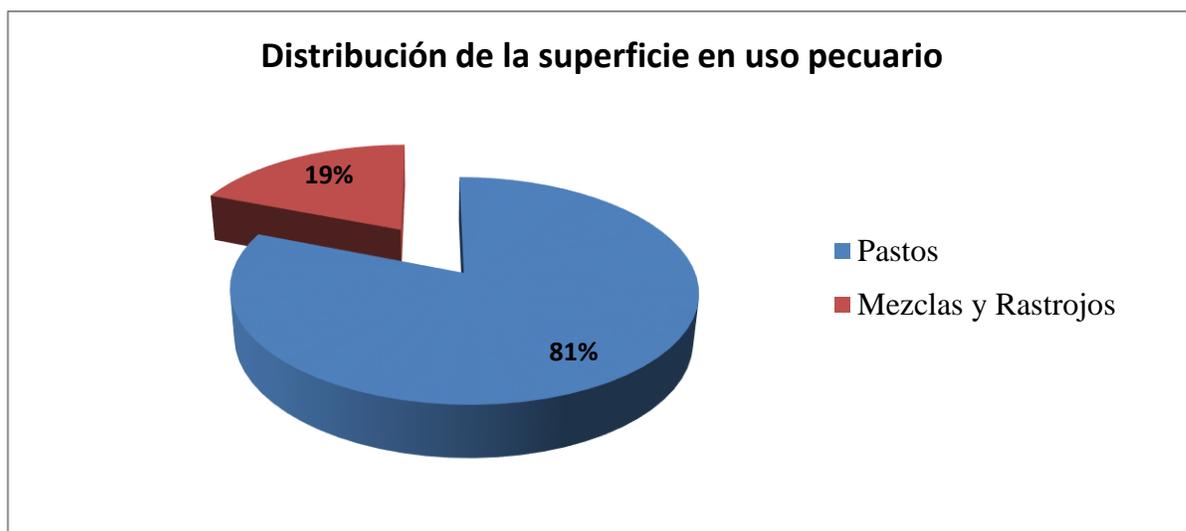
Ilustración 2 Distribución de la superficie en uso agrícola



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria-ENA 2009 CCI – MADR pág. 31

En el gráfico N° 3 se puede observar la división del uso del suelo en actividades pecuarias, siendo el mayor porcentaje el a pastos naturales con un 81% y el 19% restante corresponde a mezclas y rastrojos utilizados en la ganadería tradicional

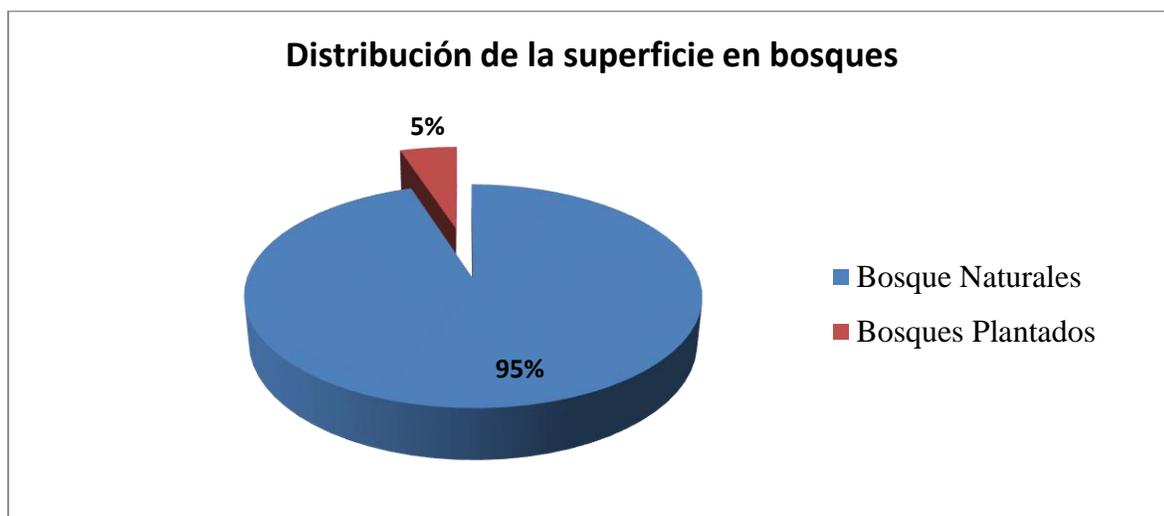
Ilustración 3 Distribución de la superficie en uso pecuario



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria-ENA 2009 CCI – MADR pág. 31

En el gráfico N° 4 se puede observar la división del uso del suelo en las superficies de bosques, las cuales se dividen de la siguiente manera: el 95% corresponde a los bosques naturales y el 5% restante corresponde a los bosques plantados, reforestaciones para la conservación de cuencas y plantaciones forestales comerciales. (ENA, 2009, págs. 30-32)

Ilustración 4 Distribución de la superficie en bosques



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria-ENA 2009 CCI – MADR pág. 32

Por otra parte La Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) y a la Federación Nacional de Cafeteros (según citado en El Tiempo, 2013), el país cuenta con un potencial agrícola de 28 millones de hectáreas según los cálculos de los gremios, sin embargo el uso de la tierra en los últimos 21 años, el área en cultivos de ciclo corto, como cereales, hortalizas, y leguminosas, bajó de 2.314 millones de hectáreas y en casos particulares del maíz, ha dejado de sembrarse 245.000 hectáreas, en cebada 50.000 y en trigo 36.000 hectáreas, mientras que el café, ha crecido levemente en 57.000 hectáreas, al pasar de 880.000 a 936.682 hectáreas y también informan que el primer municipio cafetero del país es Pitalito (Huila), pero Antioquia, es el primer departamento de la producción nacional con un 16.4%. (FNC, 2013).

### **3.2 Situación histórica del sector**

La encuesta Nacional Agropecuaria, (según citado en Agronet, 2004) concluye que, el surgimiento de la agricultura empezó hace 1700 años aproximadamente, la cual ha sido la actividad productiva dominante en el país. En el periodo precolombino los humanos dependieron para su subsistencia del cultivo y los cazicanos (líderes) tenían toda la información de todo lo que producían para ejercer una administración. Con este fin, ellos confiaban y delegaban en algunas personas la gestión de administrar datos para realizar el intercambio. Después de la independencia, los terrenos que pertenecían a la corona española pasaron a ser baldíos de colonización; se crearon caminos y poblaciones, lo cual ayudo al impulso importante de la expansión de la agricultura.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, la inestabilidad y los conflictos internos hicieron que se perdiera toda la actividad estadística sobre el sector agropecuario y así

permaneció hasta los primeros años del siglo XX, cuando los objetivos de las políticas socioeconómicas se orientaron hacia la industrialización y en la década de los 80, iniciaron los procesos de competitividad y la participación en los mercados internacionales y en los 90 inició la llamada apertura económica. (DANE, 2004, págs. 10-11)

Además en el documento de Desarrollo Productivo (2000) informan que Colombia inició en la década de los 80 y en los 90 la apertura de la economía, y también logró la liberación de su comercio exterior, la reforma de la disminución de la intervención y regulación estatales de la economía, acobijaron a todos los sectores de la economía, pero en el caso agropecuario tuvieron algunas particularidades y en 1990 el ministerio de Agricultura fijaba precios de sustentación, eliminaron las barreras no arancelarias a las importaciones, pero los precios de sustentación fueron remplazados por precios mínimos de garantía y se fijaban de acuerdo a las fluctuaciones de los precios internacionales y en cuanto a la crisis del 1993 que afectó el sector, el gobierno se vio en la obligación de volver a restablecer los precios de intervención IDEMA (Instituto De Mercadeo Agropecuario) y se cerraron las importaciones de algunos bienes. Por otra parte la reforma en el área de la tecnología, establecieron normas favorables para el estado y los particulares para las actividades científicas y tecnológicas para la realización de los proyectos y también promovieron la regionalización y la descentralización para éstos. En cuanto a la reforma del Crédito tendieron a eliminar los subsidios a la tasa de interés y hacer más eficiente la colocación del crédito, por ejemplo en el caso agropecuario hizo el desmonte de los subsidios en la tasa de interés, los cuales eran solo para pequeños agricultores. Por otra parte establecieron un subsidio gubernamental del 40% del valor del proyecto, estos subsidios se brindaron con el fin de tener mayor efecto sobre la competitividad del sector, ya que es una clave para la internacionalización. (Perry, 2000, págs. 9-15)

Según Salomón Kalmanovitz, el desarrollo agrícola durante el siglo XX fue desigual, también hubieron expansiones después de 1930 y desde la segunda posguerra hasta la década de los 80 hubo un estancamiento, pero en el siglo XX la ganadería y la agricultura estaban desordenadas y las haciendas cafeteras en bancarrota, por otra parte el transporte estaba afectado por el conflicto y el deterioro de la imagen del país hacía difícil el financiamiento externo. En ese tiempo la población se autoabastecía, ya fuera como arrendatarios, como campesinos independientes o como colonos, cuyos altos costos de transporte les impedían vender sus cultivos, los productos principales que se cultivaban eran: la caña de azúcar, banano, algodón, plátano, frijoles, arroz, cacao, cebada, fique, y en producción era el café, pero cuando el siglo fue avanzando el mercado interno se extendió como una consecuencia del fortalecimiento de la producción del café y la integración de distintas regiones a un mercado nacional. La actividad ganadera en la costa atlántica se hacía para producir ganado en pie con destino al mercado externo, como en Cuba, México y el canal de Panamá y la carne era para el mercado interno. También exportaban subproductos como el cuero y en cuanto a la producción de leche por vaca era reducida y de bajo rendimiento, mientras que la producción del banano impulsada por United Fruit Company, se hacía de manera rudimentaria. El machete era la herramienta más difundida, la roza y la quema remplazaban los matamalezas químicos y los fertilizantes y los recursos de la maquinaria agrícola eran muy escasos, también eran escasas las aplicaciones de los fertilizantes que permitieran los descansos de las tierras por periodos, las semillas mejoradas eran poco conocidas, así como los herbicidas y plaguicidas, pero la lenta producción de los cultivos de consumo interno durante las primeras décadas de este siglo, reflejaban el reducido tamaño disponible para sustituir los mercados. El incremento del

mercado interno a partir de la expansión de la producción de café y el proceso creciente de la urbanización trajeron consigo el aumento de la demanda por alimentos y la presión sobre la escasa oferta local se hizo insostenible durante el auge de los años 20, con un recurso cada vez mayor a los bienes importados. Ante la aceleración de los precios de los alimentos se abrió la importación de productos agrícolas mediante el decreto ley 952 de 1927, conocido como “Ley De Emergencia”, este decreto aprobó la importación de productos agrícolas con una baja de aranceles para frenar el aumento interno de precios y finalizando la primera mitad del siglo se presentaron cambios en la producción agrícola. El siguiente cuadro se puede observar el gran peso de la producción cafetera, el segundo producto de importancia era la caña de azúcar, siguiendo la producción de maíz, después de estos, los productos que consumía la población y que tenían poca importancia y participación reducida eran el frijol, la papa y el plátano, pero también el cacao y el tabaco; mientras que la producción del banano se había desplomado hasta desaparecer en la década de los cuarenta, esta información se puede verificar en el siguiente cuadro.

Ilustración 5 Producción agrícola de Colombia en 1946

Producción agrícola de Colombia en 1946					
No. de plantas de cultivo	Superficie en hectáreas	Participación Porcentual	Producción en Miles de Kgs	Valor en Miles de Pesos	Participación Porcentual
1. Café en grano	720.000	30.09	365.280	291.650	32.04
a. Exportado	(679.000)	(28.38)	339.697	(269.830)	.....
b. Consumido	(41.000)	(1.71)	25.583	(21.820)	.....
2. Caña Industrializada	140.000	5.85	6.400.000	168.273	18.49
a. Azúcar	(18.000)	(0.75)	76.456	(22.173)	.....
b. Panela	(110.000)	(4.60)	670.000	(140.000)	.....
c. Miel	(12.000)	(0.50)	50.000	(2.500)	.....
d. Alcohol	.....	.....	3.600	(3.600)	.....
3. Maíz	668.000	27.92	620.000	93.000	10.22
4. Papa	96.000	4.01	460.000	73.000	8.02
5. Yuca y ñame	18.000	0.75	730.000	58.000	6.37
6. Arroz	123.900	5.18	118.212	44.096	4.84
7. Trigo	179.870	7.52	119.800	33.330	3.66
a. Harina de trigo	.....	.....	81.464	(39.103)	.....
b. Salvado	.....	.....	35.910	(4.313)	.....
8. Plátano	93.000	3.89	952.000	29.300	3.22
9. Frijoles	122.000	5.10	60.000	24.800	2.72
10. Coco (copra)	3.000	0.13	1.200	20.000	2.20
11. Cacao en grano	33.280	1.39	11.386	15.939	1.75
12. Tabaco en rama	16.500	0.69	18.600	11.200	1.23
a. Exportado	.....	.....	3.110	(2.555)	.....
b. Consumido	.....	.....	15.490	(8.645)	.....
13. Algodón semilla	63.110	2.64	13.607	6.274	0.69
a. Fibra	.....	.....	1.625	(5.555)	.....
b. Semilla	.....	.....	8.685	(719)	(0.08)
14. Cebada	23.320	0.97	25.685	6.063	0.67
a. Malta	.....	.....	10.000	(5.058)	.....
15. Frutas varias	2.500	0.10	.....	6.000	0.66
16. Arvejas	30.000	1.25	25.000	4.500	0.49
17. Fibras	16.860	0.70	10.287	4.074	0.45
18. Bananos	6.800	0.28	40.000	3.800	0.42
a. Exportado	.....	.....	37.750	(3.363)	.....
b. Consumido	.....	.....	2.250	(437)	(0.05)
19. Ajos y cebollas	18.000	0.75	22.000	3.520	0.39
20. Plantas oleaginosas					
Semilla	.....	.....	24.925	2.996	0.33
21. Garbanzos	1.250	0.05	5.000	2.400	0.26
22. Hortalizas	1.400	0.06	.....	2.000	0.22
23. Caucho	3.200	0.13	900	1.618	0.18
24. Lentejas	750	0.03	3.000	1.600	0.18
25. Anjonjoli	10.000	0.42	4.000	1.520	0.17
26. Anís	1.200	0.05	300	450	0.05
27. Dividivi	1.000	0.04	1.000	382	0.04
28. Higuerrilla	.....	.....	4.656	250	0.03
29. Balata	.....	.....	46	103	0.01
30. Bálsamo	.....	.....	77	92	0.01
31. Tagua	.....	.....	1.500	70	0.01
<b>Total</b>	<b>2.392.940</b>	<b>100.00</b>		<b>910.280</b>	<b>100.00</b>

Nota: Las cifras entre paréntesis se excluyen del gran total por tratarse de subdivisiones del renglón respectivo.  
Fuente: Varela (1949)

Fuente: Varela (1949)

En cuanto a la ganadería, al comenzar el siglo XX era una actividad muy divulgada por el territorio colombiano, las señales de mercado de la carne hacían que el ganadero sacrificara más o menos hembras de cría, mientras que al mismo tiempo la fase de inversión implicaba un menor sacrificio de hembras y un crecimiento de precios. Las haciendas que incorporaban avances tecnológicos, eran empresas capitalistas las cuales esparcieron por todo el país las razas más productivas y resistentes para realizar el cruce de animales e importaban el ganado criollo y también desarrollaron los pastos más productivos adaptados a las condiciones tropicales, pero el factor que desequilibro ese desarrollo natural fue el café, ya que este era sembrado en el norte de Santander, en Cundinamarca y en el occidente de Antioquia. Los otros cultivos atendían la demanda de pequeñas ciudades y de mercado locales. La ganadería se extendía en las sabanas de la costa del norte. Mientras que en el occidente el café insertó sólidamente el país en el mercado mundial e impulsó la industrialización durante éste siglo, la producción de las haciendas se estancó en el oriente y terminó por el conflicto social en la región central. La producción de alimentos se atrasó durante este periodo, propiciando una apertura comercial, para marchar a un ritmo igual del resto de la economía. En el interior del país rural había frenos que retardaron el desarrollo de la agricultura como la propiedad de la tierra, los bajos niveles de educación y los conflictos políticos, pero este conflicto quedó superado, aunque dejó secuelas que se manifestaron más adelante como insurgencia y un deterioro de la seguridad en el campo. En los 80, el crecimiento del país se frenó, porque hubo problemas con un déficit fiscal y una deuda externa y el crecimiento agrícola se detuvo más que el resto de la economía. Unos incidentes de revaluación del peso durante las bonanzas cafeteras o de gasto público y otro más intenso en 1993 y 1997, también el hallazgo de petróleo y un influjo cuantioso de

capital, dejaron estancada la agricultura, la cual no pudo absorber los choques externos y de política comercial y en 1998 y 1999 el capital hundi6 con mucha fuerza de nuevo a la agricultura. (Kalmanovitz & L6pez Enciso, 2010, p6gs. 18-25)

En el siguiente cuadro se puede observar que la economía agropecuaria tuvo una 6poca de oro entre 1945 y 1980 a pesar de la guerra partidista entre 1948 y 1958.

Ilustración 6 Tasa de crecimiento del valor de la producción agropecuaria

**Tasa de crecimiento del valor de la producción agropecuaria**  
(Promedio geométrico porcentual)

	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999
<b>Total agropecuario</b>	3.21	2.50	3.83	2.13	0.50
<b>Total agricultura</b>	3.39	2.63	4.25	1.70	-0.05
Transitorios	5.18	2.54	3.45	2.13	-2.47
Cereales	4.06	1.24	5.67	2.15	-2.67
Oleaginosas	19.19	7.26	0.43	-0.76	-11.93
Otros	4.29	1.68	2.68	3.38	0.23
Permanentes (sin café)	1.55	4.51	5.46	2.41	2.82
Exportables	5.45	7.45	6.98	4.82	3.44
Otros	0.54	3.33	4.48	0.15	2.03
Agricultura sin café	3.46	3.42	4.41	2.28	0.72
Café	3.18	0.00	3.66	-0.87	-4.27
<b>Total pecuario</b>	3.11	2.50	3.54	3.84	1.78
Bovinos	3.18	2.50	0.62	2.52	0.58
Porcinos	2.76	1.96	3.21	0.70	0.07
Aves	1.06	0.81	15.23	4.66	3.28

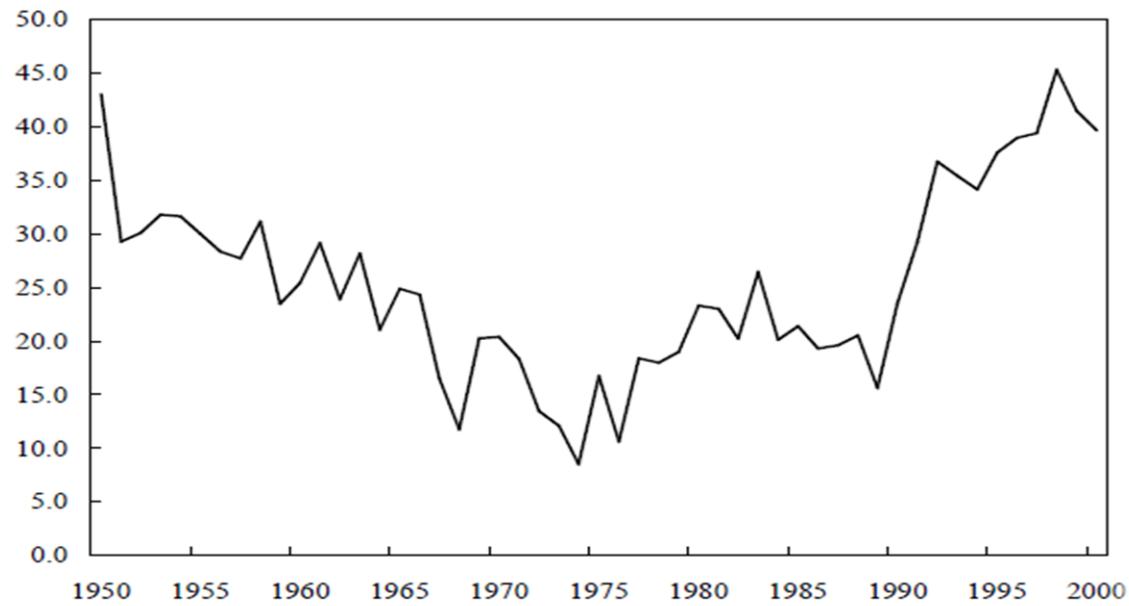
Fuente: Ministerio de Agricultura; DANE; DNP-UDA-SITOD.

Fuente: Ministerio de Agricultura; DANE;DNP-UDA-SITOD

Y en el gráfico 7 se logra verificar la división de la economía agrícola entre cultivos temporales y permanentes mostró estancamiento en los 80 y un colapso en la segunda mitad de los noventa para los temporales, pero los permanentes persistieron en el crecimiento en condiciones tropicales.

Ilustración 7 Índice de brecha del valor de los cultivos permanentes vs transitorios

**Índice de brecha del valor de los cultivos permanentes vs. transitorios en Colombia, 1950-2000**  
(Porcentaje)



Nota: Índice de brecha = (valor de permanentes - valor de transitorios) / valor de la producción agrícola.  
Fuente: Suárez, Melo e Ibarra (2004).

Fuente: Suarez, Melo e Ibarra (2004)

### **3.2.1 Logros del sector agropecuario**

El Dane, (según citado en la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), 2010) informa que, durante la primera década del siglo XXI, el sector agropecuario aportó alrededor del 10% del PIB, generó más del 20% en empleos a nivel nacional y alrededor de 66% del empleo en zonas rurales y hasta el 2010 aportó el 20% del total de las exportaciones del país. (SAC, 2010, págs. 1-2)

Por otra parte la presidencia de la República en el proyecto Prosperidad Para Todos, hace referencia de los logros que ha tenido el Ministerio de Agricultura, en ellos cabe resaltar el crecimiento del Agro: entre 2008 y 2010 el agro creció 2.4%, mientras que en el 2011 y 2012, creció 2.6%, y en el 2013 2.4%, de acuerdo a estos resultados, se estimaba que al finalizar el año el crecimiento del PIB alcanzaría el 3.5%, por otra parte formalizaron más de 2 millones de hectáreas, de las cuales se han beneficiado 58 mil familias campesinas, y se han entregado 37.520 soluciones de vivienda rural en 374 municipios de 28 departamentos del país. La cartera de FINAGRO obtuvo un crecimiento del 18% con 12 billones de pesos, y también logró reducir el 4.8% la pobreza rural que pasó de 53.1% en el 2011 al 48.3% en el 2012 y por último el sector agropecuario, es el principal generador de empleo en zonas rurales con un 64%. (Presidencia de la República, 2013) Prr.1-11

### **3.2.2 Situación histórica del café**

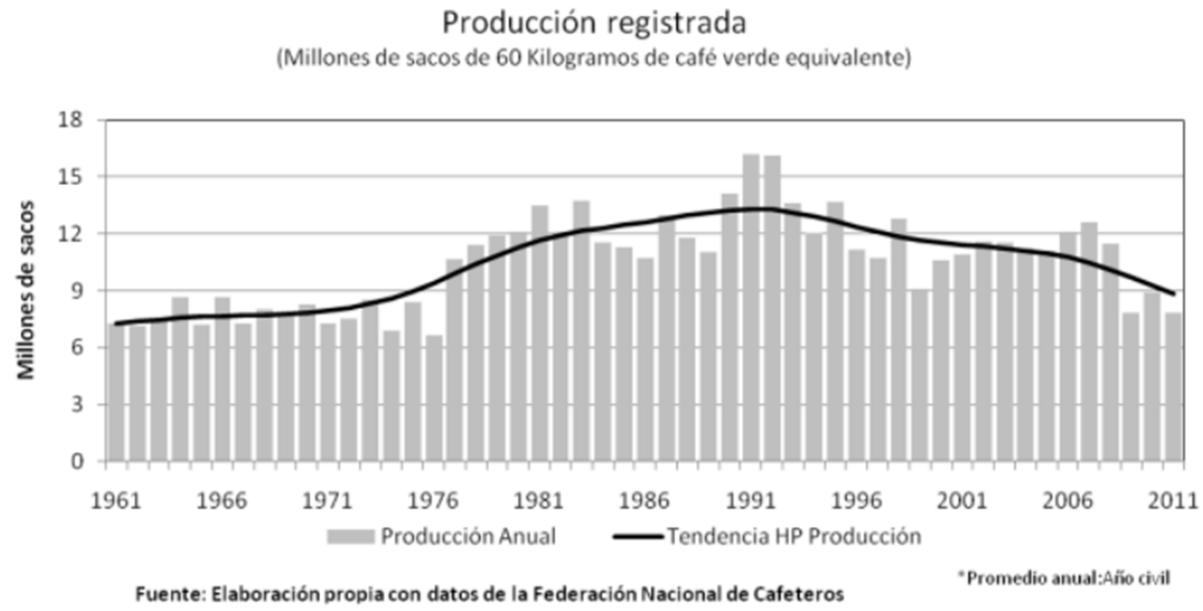
En la publicación de la Federación De Cafeteros, el señor Jorge Cárdenas Gutiérrez informa las diferentes razones del porque el café sigue siendo el producto más importante del país y el cual ha representado una parte muy importante de la actividad económica

colombiana. En los años 50 el café representaba el 10% del total del producto interno, y el 30% del producto agropecuario, mientras que en el año 91 el café representó el 5.3% del PIB total y 23.4% del PIB agropecuario. Por otra parte el café ha sido la fuente principal de divisas para el país y a comienzos de los 70, el café representaba el 55% del valor del total de las exportaciones. Por ser el café una actividad altamente intensiva en el uso de mano de obra (más del 70% del costo final del café es pago a la mano de obra), es la principal fuente de empleo rural, con una demanda superior a los 800 mil empleos directos permanentes (labores agrícolas) y al 40% del empleo agropecuario. Esta actividad económica está en manos privadas, distribuidas en 303 mil fincas en un área de 4.46 millones de hectáreas, de las cuales 1.2 millones están sembradas de café, esto quiere decir que la actividad de producción de café es una labor familiar, desarrollada en pequeñas parcelas y esto hace que los recursos del café lleguen directamente a la población rural, con un positivo impacto distributivo, mayor al del petróleo y el carbón. Lo anterior conlleva a un positivo para la demanda agregada, puesto que el ingreso cafetero se destina a una canasta de bienes particularmente de producción nacional y consumo masivo. El valor de la última cosecha cafetera, la del 92/93 fue col\$771,4 mil millones corrientes (cerca deUS\$1.030 millones) y cabe destacar que el aporte del gremio cafetero en materia de instituciones es de gran impacto en la vida económica del país. En esta época surgieron entidades como la Federación Nacional de Cafeteros, entidad que ha mantenido un alto reconocimiento mundial, el Fondo Nacional del Café, instrumento de política cafetera único en su género en el mundo, la Flota Mercante Grancolombiana entidad pionera en los esfuerzos de integración subregional, el Banco Cafetero pilar de la financiación de este sistema, y 60 cooperativas de caficultores. La experiencia con el Fondo Nacional del Café ha sido reconocida ampliamente como un avance que favorece la estabilización y el ordenamiento

del mercado cafetero colombiano y el impacto regional del café es indiscutible. La valorización del café que se logra por la comercialización internacional y el control de la oferta, ha generado precios externos que permiten una margen, luego de fijar los costos directos de producción del grano. (Gutierrez, 1993, págs. 1-5)

En cuanto a la pérdida de la economía de la caficultura en Colombia, el Banco de la República hace una publicación donde informa que el peso de éste ha caído significativamente, pero no sólo el estancamiento de la producción y de las exportaciones que han disminuido durante los últimos años (gráficos 8 y 9), sino también por el crecimiento de otros sectores como la palma de aceite y los frutales.

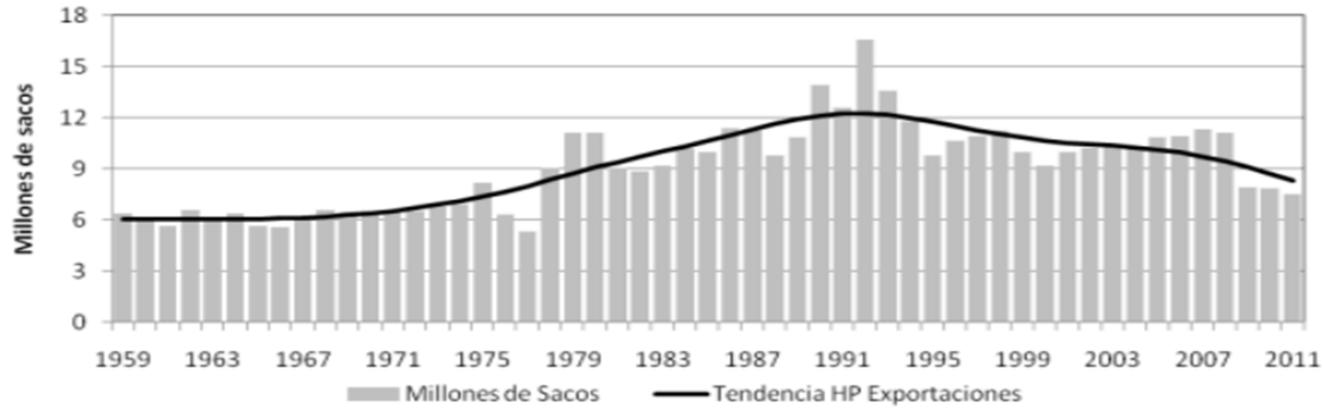
Ilustración 8 Producción registrada



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

Ilustración 9 Volumen de las exportaciones colombianas de café

### Volumen de las exportaciones colombianas de café (Millones de sacos de 60 Kilogramos de café verde equivalente)



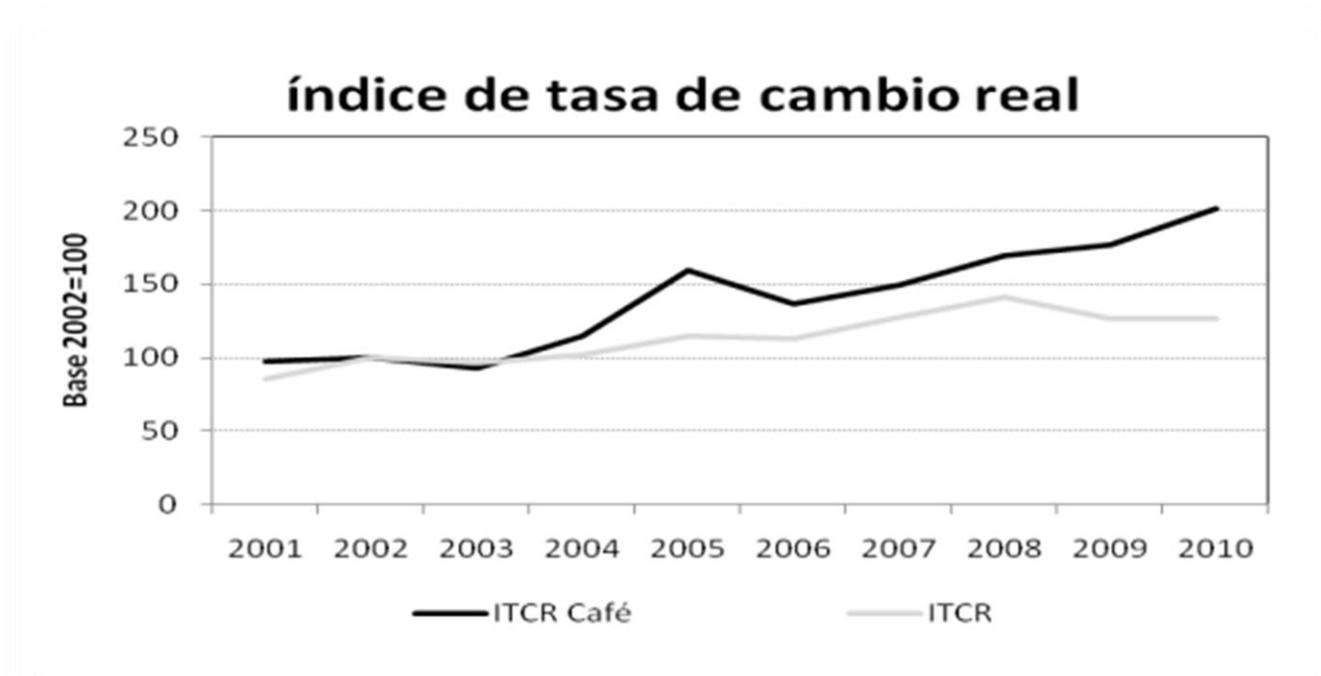
Fuente: Elaboración propia con datos de la Federación Nacional de Cafeteros

\*Promedio anual:Año civil

Fuente: Federación Nacional de Cafetero

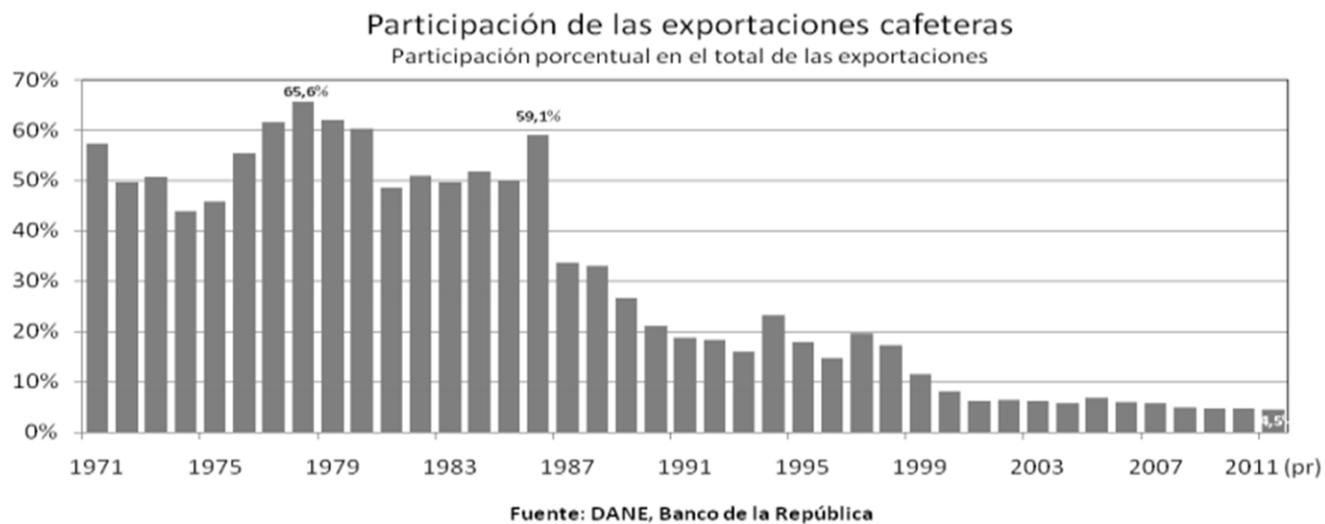
En cuanto la participación del café pergamino en el PIB del sector agropecuario pasó de representar cerca del 25.0% en la década de los 70. En el PIB total, la participación del café cayó a 0.6% en el 2011, desde un 3.0% registrado en 1980. La producción alcanzó su techo histórico en 1991 y 1992, con 16 millones de sacos de 60 kilos de café verde. En el 2006 y 2007 la producción anual fue de 12 millones de sacos, y a partir de ese momento, ha mostrado una tendencia decreciente en 1958-1977, y muy pocas veces la producción superaba los 8 millones de sacos. En el 2009 mostró una rápida contracción 7.8 millones de sacos, un ligero repunte en 2010 y de nuevo un retroceso en 2011 7.8 millones. Sin duda el cambio climático también influye en la productividad de los cultivos, tales como el fenómeno de la Niña, el cual ha aumentado y propician la extensión de las plagas y enfermedades que impiden una adecuada floración de los cafetos. Entre otras causas que manifiestan la reducción de las cosechas en los últimos cuatro años, no se puede pensar en la reducción del área sembrada, ya que ha aumentado como se puede observar en el grafico 9. De hecho el cambio significativo del precio internacional del café suave colombiano ha ayudado la revaluación nominal del tipo de cambio y ha permitido que el café enfrente una tasa de cambio real más favorable.

Ilustración 10 Índice de tasa de cambio real



Simultáneamente las exportaciones de café, entre 1970 y 1986 representaron más del 50.0% de las exportaciones totales (60.0% a finales de la década de los 70) y hasta el 2010 al 5.0%, a pesar de los buenos precios internacionales, lo cual evidencia la pérdida de la importancia del café en la balanza de pagos y en la dinámica del país, lo cual se puede observar en el gráfico 10.

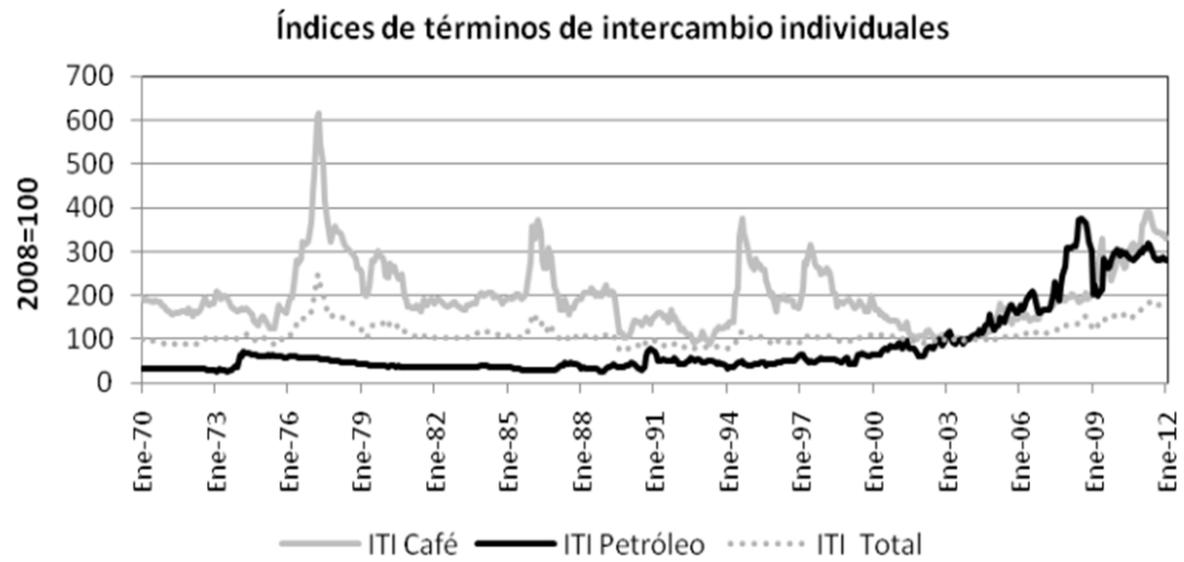
Ilustración 11 Participación de las exportaciones cafeteras



Fuente: Dane y Banco de la República

Y en cuanto a los precios internacionales del café sobre la economía colombiana han hecho efecto a través de los términos del intercambio, los cuales han aumentado de manera trascendental en la última década como se puede observar en el grafico 11. (Cano Sanz, Vallejo Mejía, Caicedo García, Amador Torres, & Tique Calderón, 2012, págs. 6-13)

Ilustración 12 Índice de términos de intercambio individuales



Fuente: Banco de la República, DANE, cálculos de los autores

Fuente: Banco de la República y el Dane

### 3.3 Situación actual del sector

La situación del agro colombiano es preocupante, pues a pesar de que el sector primario es uno de los motores de desarrollo en muchos países, en Colombia el agro ha perdido peso y su crecimiento no ha sido el esperado pues su participación en el PIB hace 35 años era de un **15%**, en el 2013 es del **9%**. A esto se le suma que el crecimiento del sector desde el 2001 en promedio de un 2%, mientras que el crecimiento de la economía ha sido en promedio del 4%. Además a esto se debe tener en cuenta que desde hace aproximadamente 5 años se han estado haciendo paros por parte de los diferentes sectores del agro, los cuales le han costado al gobierno aproximadamente \$4 billones desde el 2010, sin embargo para el 2014 el presupuesto nacional destinado al sector es de \$2,10 billones lo cual es un 30% menos que el año anterior. Para inversión habrá \$1,68 billones, un 38% menos. Por otro lado los tratados de libre comercio han traído más perjuicios que beneficios, no solo en el sector agrícola sino también en otros sectores de la economía colombiana. En cifras concretas, las importaciones de productos agrícolas entre el 2010 y el 2013 crecieron un 20,7% mientras que las exportaciones solo alcanzaron un 7,1% en volumen. (Redacción El País, 2013)

Varios de los problemas que han llevado al agro colombiano a donde está hoy son:

- **Costos:** los insumos, fertilizantes y demás herramientas que se utilizan para la producción de los productos son caros y han llevado a que el IPP de los agricultores aumente.
- **Contrabando:** más de 300 toneladas de productos agropecuarios llegan al país, distorsionando el mercado nacional.

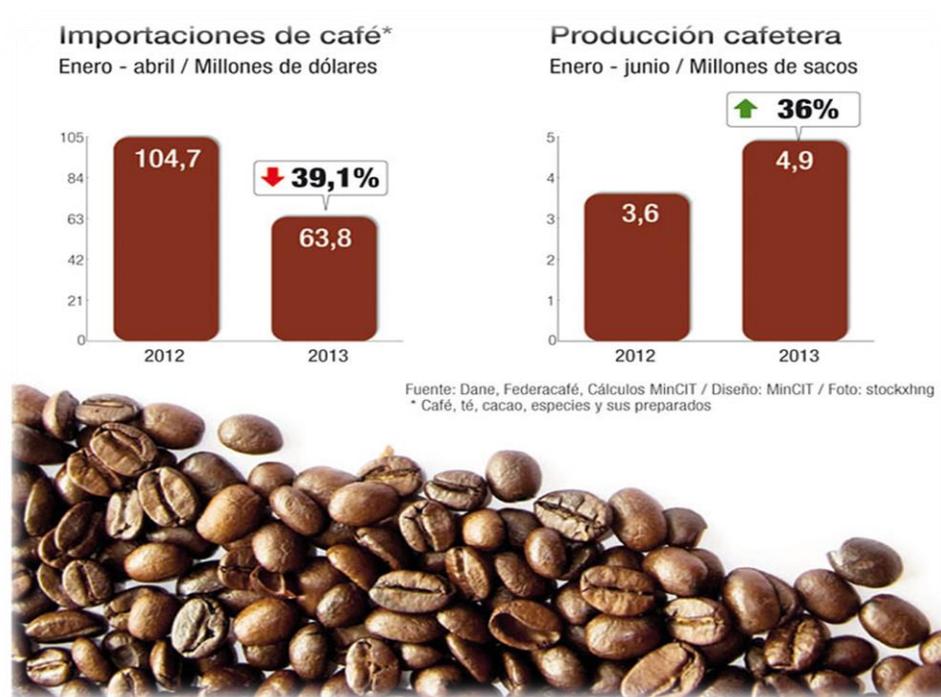
- **Infraestructura:** las vías, los servicios públicos, los sistemas de riego, la logística, entre otros aspectos, son barreras para el desarrollo óptimo del agro colombiano.
- **Financiamiento:** los créditos agrícolas son los de menor crecimiento.
- **Capital humano:** la capacitación y el conocimiento para para producir los productos agrícolas no son los más adecuados. (Sociedad de agricultores de Colombia SAC, 2013)

### ***3.3.1 Situación actual del café***

El café colombiano tuvo la peor cosecha de su historia en el año 2012 donde solo de produjeron 7,74 millones de sacos a causa de las fuertes lluvias y del programa de renovación de cafetales.

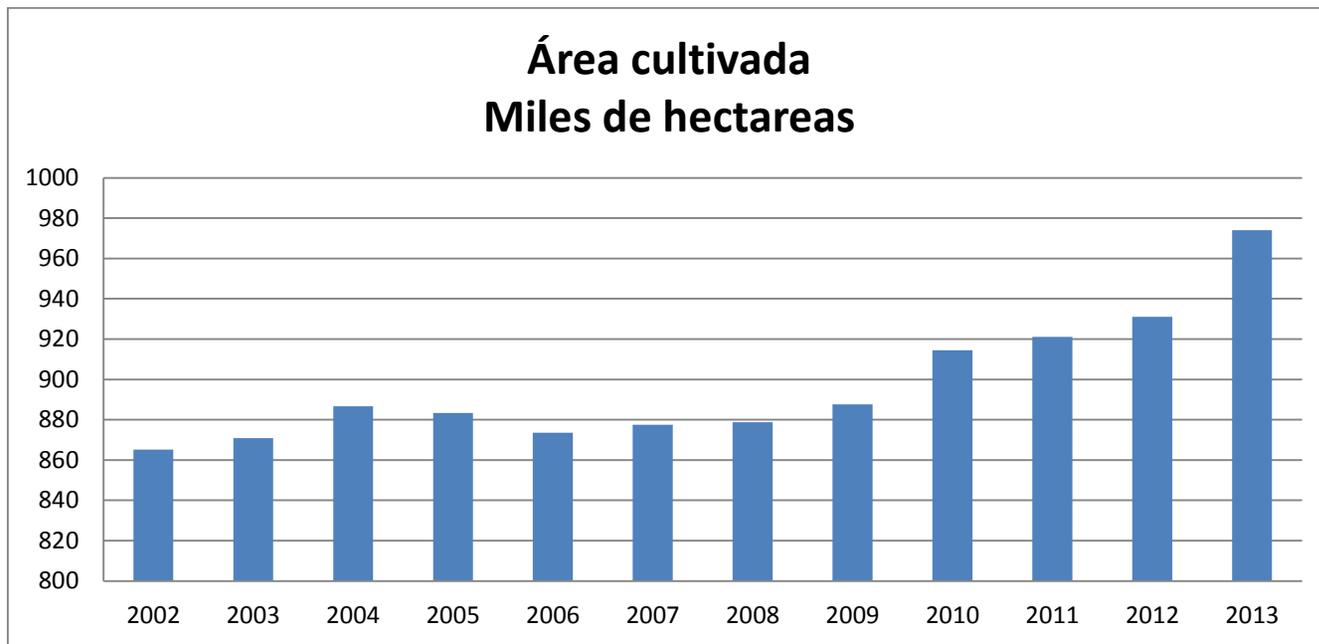
En el 2013 la producción de café paso a ser de 10,9 millones de sacos lo que significa un aumento del 36% respecto al año anterior, gracias a los programas de renovación de cafetales lo que llevo a una mayor rentabilidad y sanidad en las plantaciones. (Redaccion El País, 2013)

Ilustración 13 Importación de café vs producción cafetera



Como se puede observar, a raíz del programa de renovación el área cultivada ha venido creciendo desde el 2002.

Ilustración 14 Área cultivada miles de hectáreas



Otro aspecto importante ligado a al área cultivada y al aumento en la producción son la exportaciones las cuales fueron proporcionales y aumentaron de igual forma, donde se muestra un crecimiento del 35% respecto al año anterior como también su destino y su variación desde el año 2009 al 2013. (FNC, 2013)

### Cuadro 8. Exportaciones colombianas según destino

2009-2013

Millones de sacos de 60 Kg.

Pais/año	2009	2010	2011	2012	2013	Variación % 2012/2013
<b>Europa</b>	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>28%</b>
Alemania	0,5	0,3	0,4	0,5	0,7	57%
Bélgica / Luxemburgo	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7	26%
Italia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	49%
Reino Unido	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	15%
Suecia	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	30%
Países Bajos	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	60%
España	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	-4%
Finlandia	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	-14%
Francia	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	49%
Otros Europa	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	39%
<b>Norteamérica</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>4,8</b>	<b>41%</b>
Estados Unidos	3,2	3,1	3,3	2,9	4,2	45%
Canadá	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	17%
<b>Asia</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>35%</b>
Japón	1,3	1,4	0,9	0,8	1,1	40%
Corea del sur	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	13%
<b>Otros</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>25%</b>
<b>Total</b>	<b>7,9</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>	<b>7,2</b>	<b>9,7</b>	<b>35%</b>

Como uno de los puntos más importantes, el precio del café sufrió debido a la oferta y demanda mundial, aunque la producción y las exportaciones aumentaron, su valor no lo hizo de la misma forma debido a la sobreoferta y a los niveles de inventarios mundiales como se muestra en la imagen, por esta razón los cafeteros salieron a marchar como también los agricultores de otros productos. (FNC, 2013)

Ilustración 16 Valor de la cosecha registrada - anual

*Valor de la cosecha registrada -anual*

*Millones de pesos*

<b>AÑOS CALENDARIO</b>		<b>AÑOS CAFETEROS</b>	
	<b>Valor de la cosecha</b>		<b>Valor de la cosecha</b>
<b>2000</b>	2.279.049	<b>2000/01</b>	2.009.660
<b>2001</b>	1.959.278	<b>2001/02</b>	2.067.666
<b>2002</b>	2.120.915	<b>2002/03</b>	2.245.734
<b>2003</b>	2.244.566	<b>2003/04</b>	2.423.199
<b>2004</b>	2.668.500	<b>2004/05</b>	3.467.000
<b>2005</b>	3.457.525	<b>2005/06</b>	3.518.034
<b>2006</b>	3.606.896	<b>2006/07</b>	3.604.465
<b>2007</b>	3.818.514	<b>2007/08</b>	4.056.617
<b>2008</b>	3.825.079	<b>2008/09</b>	3.566.694
<b>2009</b>	3.400.159	<b>2009/10</b>	3.719.387
<b>2010</b>	4.365.726	<b>2010/11</b>	5.042.091
<b>2011</b>	4.923.317	<b>2011/12</b>	3.928.583
<b>2012</b>	3.404.701	<b>2012/13</b>	3.388.236
<b>2013</b>	3.375.986		

El gobierno en reacción a las marchas y paros tomo como medida el subsidio cafetero, que consiste en un valor de \$145.000 pesos cuando el precio interno este por debajo de \$480.000, más un auxilio de \$165.000, en todo caso el valor de la carga no superará los \$700.000. Cabe mencionar que el precio de referencia en agosto de 2013 era de \$452.000 por carga. (Redaccion El País, 2013)

### **3.4 Perspectivas del sector**

Colombia tiene muchas oportunidades en el sector agropecuario, solo que hay que aprovecharlas.

- Creciente demanda mundial de alimentos y meterías primas.
- Disponibilidad de suelos con vocación agropecuaria.
- Precios internacionales con tendencia favorable.
- Potencial agroexportador (TLC)

El sector agrícola, en sus diferentes gremios, necesita tener institucionalidades sólidas, que promuevan la infraestructura, tecnología, investigación, capacitación, etc.

Que permita mejoras en competitividad, rentabilidad, crecimiento y bienestar.

Uno de los puntos más importantes para el futuro del agro son las negociaciones que se hacen con los grupos armados ilegales, los cuales han traído muchos perjuicios.

Sin embargo, de llegar a un acuerdo son muchos los beneficios que el país podría tener, como infraestructuras viales, tierras cultivables, reducción de costos, transporte y logística, defensa y seguridad, como también el contrabando. En el sector cafetero se espera un precio más alto y sostenido que los años anteriores, debido a rebajas en la producción en

países como Brasil y Vietnam, aunque el precio está influenciado por las estrategias de la federación en producir cafés especiales con valores agregados, los cuales en un mercado extranjero pueden tener gran acogida. (SAC, 2014)

Como apunta **cafepaisa.org** está demostrado que los esfuerzos de diferenciación están dando frutos y que le suma beneficios a los pequeños caficultores.

Actualmente el 30% de los cafeteros colombianos produce su café bajo protocolos de sostenibilidad que les permite penetrar en los segmentos de café de valor agregado.

Gracias a la garantía de compra y esfuerzos por diferenciar el origen, productores colombianos reciben en promedio 22% más que otros cafés.

Igualmente se ha adelantado numerosas labores para proteger la denominación de origen del Café de Colombia en diferentes mercados. (Café Paisa, 2013-2014)

### **3.5 Conclusión general del análisis del sectorial**

Se concluye que, Colombia es uno de los países más ricos en biodiversidad: vegetación, hidrografía, suelos y climas, los cuales ayudan a potencializar el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias.

La agricultura empezó hace 1700 años aproximadamente, la cual ha sido la actividad productiva dominante en el país, sin embargo, durante la segunda mitad del siglo XIX, la inestabilidad y los conflictos internos hicieron que se perdiera toda la actividad estadística sobre el sector agropecuario y así permaneció hasta los primeros años del siglo XX, pero el desarrollo agrícola durante el siglo XX fue desigual.

En el siglo XXI, el sector agropecuario aportó alrededor del 10% del PIB, generó más del 20% en empleos a nivel nacional y alrededor de 66% del empleo en zonas rurales.

En cuanto al café es el producto agrícola más importante del país, este ha representado una parte muy importante de la actividad económica colombiana y en los años 50 el café representaba el 10% total del producto interno, y el 30% del producto agropecuario, mientras que en el año 91 el café representó el 5.3% del PIB total y 23.4% del PIB agropecuario, pero actualmente el agro colombiano es preocupante, ya que el sector primario es uno de los motores de desarrollo en muchos países, en Colombia el agro ha perdido peso y su crecimiento no ha sido el esperado pues su participación en el PIB hace 35 años era de un 15%, en el 2013 es del 9%.

Por otra parte el café colombiano tuvo la peor cosecha de su historia en el año 2012 donde solo se produjeron 7,74 millones de sacos a causa de las fuertes lluvias y del programa de renovación de cafetales, sin embargo en el 2013 la producción de café paso a ser de 10,9 millones de sacos lo que significa un aumento del 36% respecto al año anterior, gracias a los programas de renovación de cafetales.

Finalmente Colombia tiene muchas oportunidades en el sector agropecuario, pero hay que saber aprovecharlas, tales como: Precios internacionales con tendencia favorable y Disponibilidad de suelos con vocación agropecuaria.

## **4 INFORMACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

### **4.1 Propósito del plan de negocio.**

El principal propósito del plan de negocio es analizar la factibilidad del proyecto el cual es la creación de una nueva marca de café tostado y molido, con el objetivo de determinar su viabilidad en el mercado, teniendo en cuenta todos los factores necesarios para poder poner la empresa en funcionamiento.

### **4.2 Información general de la futura empresa**

La empresa tendrá como actividad la producción y comercialización de libras de café tostado y molido en la ciudad de Medellín.

### **4.3 Historia y antecedentes del proyecto o la empresa**

La familia Mejía ha estado cultivando el café por más de 100 años en el municipio de Venecia en la vereda Miraflores, durante tiempo se han mejorado las técnicas de cultivo, logrando tener una mayor productividad y calidad del producto. La familia que tradicionalmente ha vivido del café, ha estado vendiendo sus cargas a la Federación Nacional De Cafeteros.

Sin embargo hace 5 años se tomó la iniciativa de tostar el café propio y venderlo a amigos y conocidos, esto es debido al mal momento que el sector estaba sufriendo, ya que vender las cargas de café a la Federación Nacional De Cafeteros no era rentable.

A lo largo de estos años, el café tostado y molido se ha estado vendiendo en pequeñas cantidades y por pedidos, aunque todavía se le sigue vendiendo la mayor parte de la

cosecha a la Federación Nacional De Cafeteros por los beneficios que esta da a sus afiliados.

#### **4.4 Misión de la futura empresa.**

Nuestro objetivo es ofrecerle al mercado un producto de origen único, con el fin de cubrir las necesidades y expectativas del consumidor habitual de café que espera tomarse una taza de café de buena calidad, proveniente de zonas históricamente cafeteras y que apoyen la industria local. De esta manera se espera generar satisfacción y confianza en los clientes; así como un desarrollo para la región bajo una producción responsable, ética y amigable.

#### **4.5 Objetivos**

##### ***4.5.1 Objetivos a corto plazo:***

- Crear un CRM que permita brindar un servicio personalizado a los clientes, con el fin de fidelizarlos.
- Conseguir alianzas estratégicas para la distribución del producto.
- Realizar ejercicios efectivos de comunicación con el fin de dar a conocer la marca y el producto.

##### ***4.5.2 Objetivos a mediano plazo:***

- Diversificar el portafolio de productos relacionados con el café.
- Posicionar la marca a nivel departamental como un café de origen con atributos diferenciadores.

### **4.5.3 *Objetivo a largo plazo- Visión***

Nuestra empresa será en el año 2025 la marca emblema del suroeste antioqueño, reconocida tanto nacional como internacionalmente por representar la cultura cafetera colombiana ofreciendo varios productos de calidad a través de experiencias únicas alrededor del café.

### **4.6 Relación de los bienes y servicios**

La empresa comercializara libras de café tostado y molido en diferentes cantidades:

- Café tostado de 250 g, 500 g y 2500 g
- Café molido de 250 g, 500 g y 2500 g

### **4.7 Ventaja competitiva del negocio**

La ventaja competitiva del producto se basa en ofrecer una marca de origen, proveniente de la finca Bosque Adentro del municipio de Venecia del departamento de Antioquia, que comunique atributos diferenciadores como: calidad, aroma, sabor y además su compromiso con los ecosistemas y el medio ambiente.

### **4.8 Justificación del negocio**

Debido a la creciente demanda del café en un 2.7% al cierre de enero del 2014 y al paulatino cambio de cultura en cuanto al consumo de café del país, en donde 86 de cada 100 kilos vendidos son de café tostado y molido a excepción del departamento de Antioquia, donde el consumo de café soluble o instantáneo corresponde a un 40%, se ven grandes oportunidades para la entrada de nuevas marcas al mercado de cafés especiales, las cuales abarcan un 2% en el volumen de ventas de café en tiendas y supermercado mientras

que las tiendas especializadas de café como cadenas e independientes tienen un crecimiento del 20%. Además de esto se le suma la incertidumbre de los mercados financieros y su influencia en el café que muchas veces da como resultados precios por debajo de los costos de producción.

Por otro lado la demanda interna de café se ha basado principalmente en el consumo del producto procesado industrialmente, debido a la influencia de grandes compañías nacionales que se han encargado de automatizar el procesamiento del grano de café, aprovechando la gran oferta interna y externa de materia prima, lo que ha disminuido los costos de producción haciendo más rentable la comercialización en cadena del producto listo para su consumo. Sin embargo esta forma de producción significa modificaciones en la calidad del gusto y aroma final del café en comparación con la forma artesanal de procesar el grano, por lo cual la producción artesanal permite controlar la adecuada proveniencia de las cosechas, en nuestro caso el suroeste antioqueño, además de las condiciones propicias para conservar las facultades naturales del producto. Por esta razón la comercialización de un café basado en el procesamiento artesanal es la respuesta para satisfacer una demanda de consumidores que busquen las cualidades diferenciadoras de esta forma de producción antagónica a la producción en masa, donde se tiende a homogeneizar las características esenciales del café dedicado al consumo inmediato.

#### **4.9 Sector y actividad a que pertenece**

La empresa pertenece tanto al sector AGRO INDUSTRIAL como al sector comercial ya que cumple con funciones tales como: el cultivo y procesamiento del café y su comercialización de café tostado y molido empaquetado.

#### **4.10 Localización geográfica de la empresa**

La empresa está ubicada en el municipio de Venecia en el departamento de Antioquia en la vereda Miraflores, sin embargo las actividades comerciales se harán en el municipio de Medellín.

### **5 ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **5.1 Descripción del producto o servicio**

##### **5.1.1 Usos**

El café es una bebida que se obtiene a partir de las semillas tostadas y molidas de los frutos de la planta del café, esta bebida es estimulante, pues contiene cafeína.

##### **5.1.2 Presentación**

Tamaño - cantidad:

- ½ libra 250g
- 1 libra 500g
- 2.5 libras. 2500g

##### **5.1.3 Composición**

El café está compuesto por: Cafeína, lípidos, trigonelinas, proteínas, ácidos alifáticos, ácidos clorogénicos, carbohidratos, aromas volátiles y melanoidinas.

##### **5.1.4 Características físicas**

- Sabor, aroma, cuerpo, textura: son aspectos básicos pero importantes para el café, pues determina su calidad.
- Tamaño- cantidad: el producto va en presentaciones de: ½ libra, 1libra y 2.5 libras.
- Grano o molido: el producto tostado en grano lo requieren más los restaurantes y cafeterías pues algunas tienen máquina de expresos y adecuan la molienda que necesitan, el café molido tiene tres estándares: grueso, medio y fino.
- Sellos o permisos: el producto debe cumplir con el registro sanitario o INVIMA, por otro lado los diferentes sellos de la federación de cafeteros indican atributos especiales del café.
- Marca: Café Cerro Bravo

#### **5.1.5 *Sustitutos***

- Té verde
- Aromáticas
- Chocolate

#### **5.1.6 *Complementarios***

- Pan
- Galletas
- Arepas

## 5.2 Demanda

### 5.2.1 Situación actual

Según estudios realizados por *Ana María Sierra* del programa **Toma Café** dedicado a fomentar el consumo de café en Colombia y a dar a conocer diferentes atributos de esta bebida, destaca ciertos puntos de gran importancia a tener en cuenta para conocer y calcular nuestro público objetivamente. A continuación se presentaran algunos temas de su investigación.

El consumo de café tostado y molido es de cada 100 kilos, 86 son de este tipo y el 14 restante de café instantáneo o liofilizado, sin embargo en Antioquia ocurre que por cada 100 kilos, solo el 40% es café tostado y molido. La penetración de esta bebida en los hogares colombianos es de aproximadamente 79% a 82%. Lo que indica que el consumo de café a nivel nacional es muy alto donde cada colombiano en promedio está consumiendo a diario aproximadamente 4 tazas de café.

El consumo de café se da en varias situaciones, inicialmente las personas desde temprana edad consumen café por medio de la preparación de este con leche, a partir de la adolescencia el consumo empieza a aumentar, las situaciones de consumo varían mucho dependiendo del lugar y de las costumbres que hayan. Normalmente se consume en el desayuno, después del almuerzo y al fin del día.

A pesar del alto consumo “el 61% de los colombianos vierte el café molido directamente sobre el agua hervida (41% sobre agua de panela), y sólo el 27% utiliza colador y el 11% cafetera”, esto indica una falta de conocimiento en cuanto a la preparación de café y como señala Ana María Sierra estos procedimientos hacen que el café pierda sus cualidades o atributos.

“Las motivaciones de consumo frente a las bebidas están ancladas en factores psicológicos que varían frente a las diferentes ocasiones de consumo: bebidas que nos hacen sentir liberados, otras que nos hacen sentir parte de un grupo y nos invitan a compartir, bebidas que nos reafirman en nuestro yo, dándonos argumentos de reconocimiento y estatus, y bebidas que nos hacen sentir seguros y bajo control. Las estrategias que asume el consumidor no son excluyentes pero ayudan a caracterizar perfiles de profundas motivaciones y satisfacciones, según la ocasión.”

“En Colombia, el café en sus diferentes preparaciones ocupa espacios diferenciados todos ellos sinónimo de bienestar para el consumidor: el café negro o tinto está asociado a una arraigada tradición que nos ayuda a sentirnos cerca de los demás, es un generador de conversaciones, ayuda a sentir impulsos de energía y vitalidad, mejora el estado de ánimo y hay a quienes les ofrece relax. Es la bebida del anfitrión en el hogar y en el trabajo, y hace que quien llega se sienta bienvenido y acogido. El café con leche está asociado al calor de hogar, evoca la seguridad de la madre y fortalece los momentos felices compartidos en familia. Ayuda a experimentar una sensación de bienestar y alimenta. Permite que uno se sienta cómodo y a gusto. El cappuccino está asociado a la exclusividad y el gusto de sentirse especial y diferente.”

### **5.2.2 *Situación futura***

En los próximos años se espera un crecimiento constante del sector, gracias al el auge de las tiendas especializadas de café como Juan Valdez, OMA y también, con gran participación, la llegada de Starbucks a Colombia ha impulsado el consumo de cafés especiales.

Un gran influyente en el aumento del consumo de café ha sido el programa Toma Café que desde el año de su lanzamiento en el 2010 ha recuperado 4 puntos y además ha crecido de forma sostenida 1% el consumo, esto podría equivaler a 120 millones de tazas adicionales de café por año.

Las características de los usuarios son personas de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 que cuentan con un nivel de ingresos más alto y no son muy sensibles al precio del producto, sino a la experiencia gustativa, a la historia y a la tradición que hay detrás de cada café. Otro consumidor importante son los jóvenes que a medida del tiempo esta bebida les ha llamado la atención. Según la encuesta de calidad de vida de Medellín, hay aproximadamente 490.000 personas en estos estratos.

La distribución geográfica del mercado de consumo potencial de café sería en el área metropolitana y los municipios de Venecia y Fredonia, con una proyección a abarcar otros municipios de Antioquia.

Los clientes también son jurídicos, se debe generar conocimiento de la marca en nuestro público objetivo los cuales están ubicados en zonas de estratos 4, 5 y 6 donde también se buscara comercializar el producto por medio de socios, es por esto que los restaurantes, hoteles y empresas grandes son clientes atractivos, pues su consumo promedio es de aproximadamente 340 libras de café mensuales, de estos clientes se contabilizan 400 en los sectores del poblado y laureles, según estudios previos de la empresa.

## 5.3 Oferta

### 5.3.1 Situación actual

El mercado de cafés especiales o Premium ha ido creciendo durante los últimos años y se espera que siga creciendo con la entrada de nuevos competidores.

Hay aproximadamente 130 marcas de café registradas por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) y muchas más que aún no se han registrado. Además se calcula que Colombia cuenta con aproximadamente 10900 establecimientos dedicados a la venta de café, donde se encuentran tanto las tiendas especializadas como las tiendas de barrio, en menos de una década estos establecimientos se triplicaron.

Entre las marcas más destacadas se encuentran: Juan Valdez, Starbucks, Café Quindío, Matiz, Oma, El plateado- Cooperativa de Salgar, Los frailes-Solo Fredonia y Don chucho-Solo Fredonia.

Las tres primeras marcas se pueden encontrar en supermercados, también marcas como Nescafe, Colcafe, Café Sello Rojo y Café Águila Roja se pueden encontrar en las diferentes tiendas y supermercados pero estas no pertenecen al sector Premium. Las dos últimas marcas mencionadas son las que más han invertido en medios publicitarios, siendo la radio y la televisión los más utilizados. A continuación se mencionan la competencia directa del Café Cerro Bravo:

- **Juan Valdez:** tiene una ventaja por ser considerada la marca que representa el café de Colombia en el exterior gracias a grandes ejercicios de comunicación por parte de la FNC la cual es accionista de la marca. La comunicación que esta empresa hace es muy buena, pues crearon toda una historia de un personaje y de la cultura cafetera a lo largo de los años en Colombia y tienen buena información

y contenido en la página web. Tiene aproximadamente 277 tiendas en más de 12 países, tienen variedad de productos tanto como extensiones de línea como extensiones de marca como la ropa.

- **Starbucks:** Es una multinacional estadounidense y tiene más de 19000 tiendas por todo el mundo. Para el segundo semestre del 2014 planea abrir 5 tiendas y 50 más en los próximos 5 años. Con su llegada al mercado colombiano en el 2014 se espera un empujón al sector de cafés especiales, y contribuye al desarrollo de este segmento que va en crecimiento.
- **Café Quindío:** Posee tiendas en diferentes partes del país, marca reconocida a nivel nacional por su nombre y por representar al eje cafetero. Producción de productos derivados del café, escuela de catación y barismo, café seleccionado de varias fincas y se puede encontrar en supermercados.
- **Café Los Frailes:** Café originario de Fredonia- suroeste antioqueño, ha ganado reconocimiento y es una marca registrada por la FNC, poca comunicación de la marca y Su precio.
- **Café Don Chucho:** Café de Fredonia, con reconocimiento local gracias a un personaje histórico del municipio, tienen presencia dentro del pueblo a través de varios establecimientos, pero falta de comunicación y el precio de la libra de café cuesta 15 mil pesos
- **OMA:** Es una cadena de tiendas con mucha historia en el mercado colombiano. Su primera tienda abrió en 1970, y cuenta con 230 tiendas en el país y planea abrir otras 20 para el 2014.

## 5.4 Precio

### 5.4.1 *Análisis histórico y actual del precio*

- **Juan Valdez Molidos:** Café volcán 250g \$ 11.580, Café colina 250g \$ 8.990, Café Huila 250g \$ 16.900
- **Colcafé Tostado y molidos:** marca Café Matiz: Ámbar: 250g: \$ 9.020, Marfil: 250g \$ 9.020, Escarlata: 250g \$ 9.020, Ébano: 250g \$ 9.020
- **OMA Molidos y tostados:** Descafeinado molido 250g \$ 8.730, Descafeinado 500g \$ 11.920, Export line 500g \$ 14.900 - \$21.500, Café tradicional 250g \$ 5.040 y 500g \$9.240 - \$ 9.310, Selección especial 500g \$ 18.150

### 5.4.2 *Determinación de las principales variables para la definición del precio*

- **Clima:** es una de las variables que más afecta en la producción del café, debido a los grandes incendios e inundaciones, como es de esperarse, estos fenómenos destruyen múltiples plantaciones.
- **Tasa de cambio:** las modificaciones de las tasas de cambio aumentan y disminuyen el costo para hacer negociaciones en un país, estas tasas las determinan la cantidad de dólares que entran en el país vía exportaciones.
- **Diferencial o prima del café:** esta variable también afecta el precio, ya que depende de dos variables que exige la bolsa de New York tales como: la alta calidad y la cantidad de café que dispone cada país, por lo tanto si la producción es baja el diferencial sube y si excede el diferencial baja.
- **Factores políticos:** en cuanto a las cláusulas económicas que rigen algunos países para la regulación de precios y se afecta por la distribución de cuotas de exportación entre los países productores.

- **Factores sociales:** los problemas étnicos, ocasionan conflictos y daños económicos primordialmente en el sector cafetero, lo cual hace que se suspendan y se descuiden las actividades afectando el crecimiento de la producción.
- **Tecnológico:** contribuye a la eficiencia de la producción.
- **Globalización:** afecta el precio ya que la demanda ha crecido y la lucha por cultivar cada día más ha llevado a la sobreproducción en algunos casos y esto hace que los grandes minoristas vendan el café a un precio más bajo. Por otra parte también la sobreproducción afecta la calidad del café.

#### 5.4.3 *Proyección de precios*

El precio del producto es de \$15.000 el cual está basado en referencia a la media de precios de los competidores, este tendrá un crecimiento del 10% anual, debido al crecimiento tanto nuestro como de nuestros socios comerciales, donde por ejemplo las tiendas especializadas de café y restaurantes están creciendo a un 20% anual, como también al crecimiento de la demanda de café (2,7%), por otro lado hay que considerar nuestro público objetivo y su caracterización, pues son personas que pueden económicamente adquirir el producto.

Ilustración 17 Proyección de precios

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
(*) Precio de Venta por Unidad	15.000	16.500	18.150	19.965	21.961

## **5.5 Estrategia comercial**

### ***5.5.1 Canales de comercialización y distribución***

El producto se comercializara por dos tipos de canales: propios y socios

## 5.5.2 Descripción de los canales de distribución

### 5.5.2.1 Propios

- **Ventas en internet- e-commerce**
- **Fuerza de ventas:** A través de estos canales propios podemos dar a conocer el producto de nuestra empresa, sobre todo por los medios digitales ya que brindan una mayor facilidad económicamente y más importante informativa por lo que los consumidores podrán nutrirse del contenido generado por la marca y de los demás atributos que esta tiene. Para esto se debe crear una estrategia digital que se explicará en detalle en la parte de Promoción y Publicidad.

Debido a los limitantes económicos la fuerza de ventas estará dada por una persona la cual se encargara de administrar las ventas por medio de la web como también de distribuir los productos en la ciudad de Medellín, este también se encargara de realizar visitas a socios y de vender el producto personalmente al consumidor.

El medio al que se le dará más fuerza será el digital ya que se eliminan intermediarios y los márgenes de ganancias serán más altos, también la visibilidad y el impacto que se puede hacer por este medio podría ser el más efectivo para la empresa, la estrategia digital debe ir enfocada a nuestra misión, visión y a los atributos especiales de la marca, con el objetivo de generar ventas.

Por medio del sitio web de la marca, los clientes podrán realizar el pago del producto, si el cliente se encuentra en la ciudad de Medellín, el envío del producto será gratuito y la entrega se hará en un máximo de 24 horas. Si el pedido proviene de otra ciudad o municipio se le cargara el envío al cliente.

Cuando existe una interacción con el consumidor a través de internet, se puede crear una base de datos de los clientes que han comprado, los que solo interactúan y siguen la marca. De esta manera se hará el servicio postventa, dándole al cliente los servicios y la información que requiera, además que nos permitirá comunicarle contenido que sea de valor para ellos.

La principal desventaja de este medio, es la poca confianza que las personas tienen al hacer compras por internet, porque a muchas personas cuando les llega el producto no es lo que esperan en cuanto a tamaño y calidad y optan por realizar la compra en un punto de venta.

#### **5.5.2.2 Socios**

- **Tiendas de socios:** A través de la fuerza de ventas se llegará a tiendas especializadas, restaurantes, hoteles y universidades. Aunque este medio obliga a la empresa a ceder cierto margen de utilidad, es de gran importancia ya que se genera visibilidad y los consumidores podrán degustar el café en el momento, por lo que puede generar ventas, además se aumenta el ámbito de actuación en el mercado.

Como desventaja se está el poco control del producto en cuanto a ubicación y el desconocimiento para ofrecer el producto.

### **5.5.3 Almacenamiento**

Se utilizarán 2 bodegas medianas las cuales estarán ubicadas en Venecia y la otra en Medellín en el centro de la ciudad.

### **5.5.4 Transporte**

Para comercializar el producto se utilizara un furgón pequeño, el cual se ajusta a la cantidad de productos producidos. Con este furgón se harán los trayectos para llevar la mercancía de Venecia a Medellín y también para llevar el producto hacia las tiendas de los socios.

### **5.5.5 Publicidad y promoción**

Se destinarán 2 millones de pesos para realizar campañas de publicidad y promoción de la marca y se distribuirán de la siguiente manera: 600 mil pesos: destinados a publicidad en internet, específicamente Facebook y google, en los cuales se pretende diseñar campañas publicitarias que generen ejercicios de branding , tráfico hacia el sitio web y un mayor reconocimiento, comunicando contenido de valor para el consumidor en diferentes formatos como texto, imágenes y video.

700 mil pesos: para dar a conocer nuestra marca en los municipios de Fredonia y Venecia.

700 mil pesos: destinados a merchandising en las tiendas y restaurantes de socios.

Por otro lado se buscará obtener publicidad y promoción por parte de diferentes organismos en pro del consumo del café y del desarrollo de la cultura cafetera como la gobernación de Antioquia y el programa Toma Café.

### **5.5.6 *Conclusión general del análisis de mercados***

Se identificó que el mercado del café es muy competitivo, porque hay empresas con varios años de experiencia, sin embargo hay lugar para nuevos actores en el sector de café gourmet como se demostró anteriormente donde este sector crece anualmente del 2% al 4% respecto a las ventas del café en el país. Muestra de ello las tiendas específicamente dedicadas a la venta de café se han triplicado en la última década, lo cual demuestra el incremento tanto de consumo como de oferta. Por otro lado el precio de la libra de café gourmet oscila entre \$15.000 y \$25.000, a pesar de su alto valor, los consumidores no tienen en cuenta el precio sino sus gustos por consumir un buen café y tener una buena experiencia. En cuanto a la estrategia comercial, la empresa cuenta con poco personal para la comercialización del producto ya que es nueva en el mercado y haciendo uso de los canales de distribución y de comunicación más adecuados de acuerdo al tamaño de la empresa y al reducido presupuesto que tiene.

## **5.6 Plan de mercadeo**

**Objetivo:** introducción de marca

<b>Público</b>	Personas de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6
<b>Estrategia</b>	Conocimiento de marca
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad y participación en redes sociales como Facebook y twitter. También en revistas y periódicos online.</li> <li>✓ Entregar muestreos en diferentes partes de la ciudad, tales como: universidades, hoteles, restaurantes (<i>posibles puntos de venta</i>).</li> <li>✓ Publicidad en los puntos de venta (<i>merchandising</i>)</li> </ul>

<b>Público</b>	Restaurantes, hoteles y tiendas en universidades
<b>Estrategia</b>	Consecución Clientes
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitas personales</li> <li>✓ Degustaciones</li> </ul>

Con estas estrategias de mercadeo, se pretende conseguir por lo menos 4 clientes más para la empresa, que consuman en promedio 340 libras de café mensuales lo que sería un total de 1700 libras de café vendidas al mes sumándole un cliente antiguo que la empresa tiene, esto anualmente sería 20.400 libras de café vendidas . A continuación se detalla el plan de ventas de la empresa para los próximos 5 años, en los que se espera tener un crecimiento anual de 10% teniendo en cuenta el crecimiento del sector y de las tiendas o establecimientos.

Cabe destacar la cantidad a vender y la cantidad de inventario, que está dada para suplir 15 días de ventas. El precio del producto es de 15.000, basado en los precios de la competencia.

Ilustración 18 Presupuesto de venta

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
100% de capacidad de Producción (Bolsas 500 gr)	34.000	34.000	34.000	42.500	42.500
Factor de Utilización de la planta (%)					
<i>Unidades a Producir (Bolsas 500 Gramos)</i>	<i>20.400</i>	<i>22.440</i>	<i>24.684</i>	<i>27.152</i>	<i>29.868</i>
(+) Inv. Inicial del Producto Terminado	850	850	935	1029	1131
(-) Inv. Final del Producto Terminado	850	935	1029	1131	1244
(=) Unidades a Vender	20.400	22.355	24.591	27.050	29.755
(*) Precio de Venta por Unidad	15000	16500	18150	19965	21961,5
(=) Importe de Ventas	306.000.000	368.857.500	446.317.575	540.044.266	653.453.562

## 6 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN ASPECTOS TÉCNICOS

### 6.1 Producción

#### 6.1.1 Descripción técnica del producto o servicio

El producto (café tostado y molido) tendrá tres presentaciones en cuanto a cantidad, ½ libra, 1 libra y 5 libras. Tendrá como empaques dos presentaciones:

- **Bolsa Flex up:** Bolsas multicapas, principalmente laminadas (impresión atrapada y alto brillo), de selles rectos; su característica principal es que son auto sostenibles después de contener el producto y dada la confección de su fuelle en la parte inferior permite reemplazar empaques rígidos como tarros, frascos y botellas. Ofrece diferentes tipos de barrera a gases, humedad, aromas y otros factores, lo cual favorece la conservación y presentación de los productos y se puede utilizar para dosificar productos. Permite el uso de aditamentos como válvulas, zipper y troqueles. Se puede ofrecer en presentaciones de gramajes pequeños como 150g, 200g y grandes como 2 Kg de producto. Es una bolsa que sirve para empacar productos preparados que se vayan a ofrecer directamente al consumidor. (Alico S.A)



- **Bolsa Flow pack:** Multicapa laminada en grandes y pequeños formatos, con selles ventrales o laterales, con o sin fuelle. Este tipo de bolsa da una apariencia limpia, debido a que no posee selles visibles en la cara frontal; además permite agregar aditivos preservando por mayor tiempo las propiedades del producto empacado. (Alico S.A)



Por último, el producto llevara dos etiquetas, frontal y trasera, las cuales llevaran el nombre de la marca y las características del producto.

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

- El producto inicial es la carga de café pergamino, en este proceso se seleccionan a mano las mejores almendras.
- Luego las almendras escogidas pasan al proceso de trillado en el que se remueve la cascara de la almendra.
- Esta almendra es llevada a la tostadora, donde adquiere un color café y sus cualidades gustativas y olfativas, es el proceso más importante.
- El café ya tostado es apto para moler, el cual puede tener tres texturas: molienda gruesa, media y fina.
- Después se procede con el empaque del café tostado y molido en la bolsa y el sellado.

### 6.1.2 Inversiones en maquinaria y equipo

Ilustración 19 Inversiones en maquinaria y equipo

Trilladora	\$ 3.480.000,00
Tostadora	\$ 11.500.000,00
Molino	\$ 3.700.000,00
Selladora	\$ 1.700.000,00
Total	\$ 20.380.000,00

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

La materia prima es la carga de café pergamino, la cual será comprada a nuestro proveedor de la finca Bosque Adentro en Venecia y a caficultores cercanos, allí se hará todo el proceso productivo.

A continuación se muestra el presupuesto de compras de materia prima para 5 años, una carga de café corresponde a 170 libras de café aproximadamente, por lo que se divide la cantidad de libras a producir por 170 y obtenemos la cantidad de cargas necesarias.

Ilustración 20 Compra de materia prima

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(=) Unidades a Producir (Total Producción) - Bolsa de 500gr		20.400	22.440	24.684	27.152	29.868
Carga de Café necesarias		120	132	145	160	176
(-) Inventarios Inicial Carga de café		5	5	6	6	7
(+) Inventario Final Carga de Café		5	6	6	7	7
(=) Total compras Carga de Café		120	133	146	160	176
(*) Costo * Carga de café		1.264.316	922.963	906.714	893.793	879.535
<b>(=) Total compras Cargas de Café (\$)</b>		<b>151.717.898</b>	<b>122.292.533</b>	<b>132.153.608</b>	<b>143.297.420</b>	<b>155.112.611</b>

### **6.1.5 *Requerimientos de mano de obra, perfiles y funciones***

Para el proceso de producción se requiere:

- **Encargado de producción:** esta persona se hará cargo de realizar las labores de producción del producto, llevando el café por sus diferentes procesos hasta tener el producto terminado.

Ilustración 21 Mano de obra directa

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Operarios requeridos en Producción	1	1	1	1	1
Salario Básico Mensual	650000	676000	703040	731161,6	760408,064
% Participación (MOD)	100%	100%	100%	100%	100%
Factor Prestaciones	69,33%	69,33%	69,33%	69,33%	69,33%
Meses a Trabajar x Año	12	12	12	12	12
Total MOD	13.207.740	13.736.050	14.285.492	14.856.911	15.451.188

### **6.1.6 *Distribución espacial y requerimientos de áreas de trabajo***

Para el proceso productivo se debe contar un establecimiento de 30 m<sup>2</sup>, en el cual se ubicaran todas las máquinas que influyen en el proceso productivo del café, además estará ubicada en la finca proveedora de la materia prima, disminuyendo costos de transporte de materia prima.

## **6.2 Localización**

### **6.2.1 *Factores de localización***

Para la localización del proyecto se tomarán en cuenta varios factores que influyen de manera directa sobre el funcionamiento de la empresa como los costos, los consumidores, el clima, la ubicación de la materia prima, costo de servicios públicos, el suelo o la tierra característica del lugar, entre otros.

### **6.2.2 *Métodos de evaluación***

Para la evaluación del lugar o los lugares en donde la empresa realizara actividades comerciales y productivas, será a través de métodos cualitativos como cuantitativos.

### **6.2.3 *Macro y Micro localización***

Se debe destacar que la empresa se localizará en dos lugares distintos, Medellín y Venecia los cuales representan diferentes actividades para la empresa.

- **Venecia:** en este lugar se encuentra la finca Bosque Adentro, la cual es la proveedora de la materia prima, el café pergamino, dada esta facilidad, el proceso de producción se realizara en la misma finca con fines de ahorrar costos de transporte, también se debe tener en cuenta los costos de los servicios públicos, como el agua y la energía, los cuales son más baratos por la ubicación de la finca.

En relación al transporte y las vías de acceso a la finca hay dos maneras, a través del municipio de Venecia o por el municipio de Fredonia los cuales quedan aproximadamente a una hora de la ciudad Medellín.

- **Medellín:** en esta ciudad se realizarán las actividades administrativas y comerciales, desde la ciudad podremos tener más cercanía con los clientes potenciales. Se cuenta con una bodega desde la cual se harán los despachos del producto.

## 6.3 Capacidad de producción

### 6.3.1 Factores para la definición del tamaño óptimo

Se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- **El mercado objetivo de la empresa o los clientes potenciales:** es necesario cuantificar los clientes potenciales para poder tener proyecciones de producción y de venta.
- **Capacidad de materia prima:** ya que nuestro café se caracteriza por ser un producto de origen, podríamos llegar a tener limitantes en cuanto a la cantidad de café pergamino.
- **Maquinaria:** en todo el proceso productivo del café, la máquina que da la pauta es la tostadora, además de ser uno de los procesos más importantes, también limita la capacidad de producción dependiendo de su tamaño.

### 6.3.2 Capacidad de producción óptima

La empresa cuenta con una capacidad de producción de 9000 libras de café mensuales, lo que serían 108.000 libras de café al año gracias a la maquinaria que tiene. Por otro lado

la empresa cuenta con 200 cargas de café al año propias y además existe la posibilidad de comprar a caficultores cercanos, las cuales se pueden conservar en la bodega de la finca, de estas 200 cargas se pueden producir aproximadamente 34000 libras de café tostado y molido al año lo que mensualmente serian 2830 libras mensuales aproximadamente.

#### **6.4 Plan de producción**

Para el plan de producción se tomara en cuenta la cantidad óptima de producción y también una cuantificación del público objetivo para crear un balance que nos permita tener un crecimiento sostenido y rentable el cual es del 10%, tomando en cuenta el crecimiento tanto del sector como de los establecimientos.

Ilustración 22 Plan de producción

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender		20.400	22.355	24.591	27.050	29.755
(-) Inv. Inicial de Producto Terminado		850	850	935	1.029	1.131
(+) Inv. Final de Producto Terminado		850	935	1.029	1.131	1.244
(=) Unidades a Producir (Total Producción) - Bolsa de 500gr		20.400	22.440	24.684	27.152	29.868

## 7 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 7.1 Procesos administrativos

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

**7.1.1.1 *Reclutamiento:*** Las ofertas laborales se publicaran por internet en las bolsas de trabajo.

##### **7.1.1.2 *Proceso de Selección:***

- Filtrar y analizar las hojas de vida
- Enviar a cada correo electrónico la citación de entrevista con fecha y hora a las personas que cumplen con el perfil.
- El día de la prueba escrita (conocimiento) se les informa como sería el contrato
- Si aprueba se cita a la entrevista con el gerente de la empresa.
- Examen médico
- Contratación

**7.1.1.3 Manejo de personal:** Todos firmarían un contrato a término indefinido, el horario de trabajo sería de lunes a sábados de lunes - viernes de 8:00 am - 5:15 pm y los sábados de 8:00 am – 1:45 pm con 45 minutos de almuerzo y 15 minutos de desayuno y 15 de algo. Se entregaría dotación cada 4 meses.

**7.1.2 Procesos financieros (contabilidad, pedidos, y facturación, otros)**

**7.1.2.1 Contabilidad:** Llevar al día todos los ingresos y egresos, tener soporte de cada uno de ellos y archivarlos mes a mes.

**7.1.2.2 Pagos proveedores:** Se pagarían todos los miércoles y se manejarían plazos hasta 60 días dependiendo del valor de la factura.

**7.1.2.3 Pedidos:** De acuerdo a los requerimientos aprobados por el gerente, se solicita al proveedor los materiales e insumos solicitados, se reciben y se compara con la factura emitida, el proveedor se queda con una factura y la empresa con otra y se entregan los materiales al área que lo solicitó.

**7.1.2.4 Facturación:** Verificar todas las facturas de los proveedores que cumplan con las especificaciones, también imprimir la factura de cada cliente con su pedido respectivo. Archivar todas las factures en orden para llevar una buena contabilidad.

**7.1.2.5 Pago de nómina:** Se pagaría quincenal, los días 15 y 30 en su defecto 31; la colilla de pago se hace llegar al correo electrónico de cada empleado.

### 7.1.3 *Procesos de logística (almacenamiento, transporte, manejo inventarios y otros)*

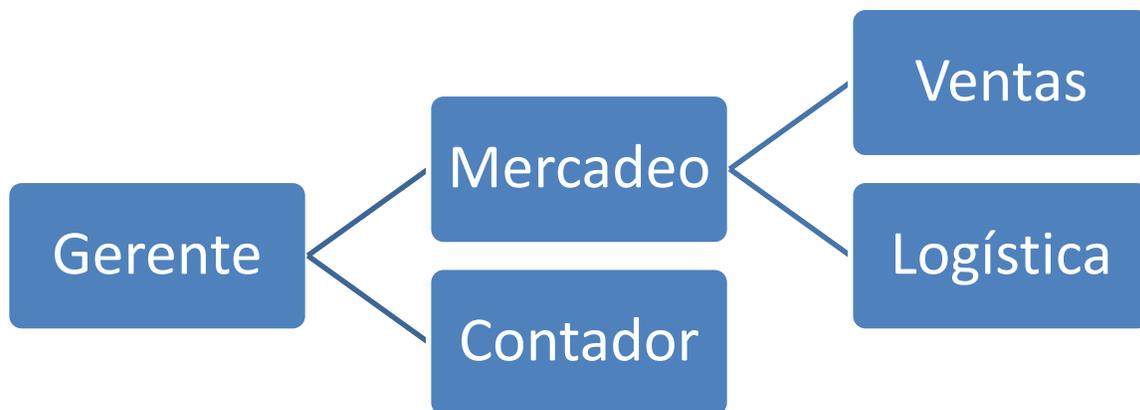
**7.1.3.1 Almacenamiento:** Se cuentan con 2 bodegas una en Venecia Antioquia y otra en el centro de Medellín

**7.1.3.2 Transporte:** Para iniciar sólo se cuenta con un furgón el cual se encarga de trasladar la mercancía de bodega a bodega y a los puntos de venta.

**7.1.3.3 Inventarios:** Inicialmente se tendría un stock de 30 días hasta 60 días dependiendo de la temporada (clima) la mayoría de este estaría en Venecia Antioquia.

**7.1.3.4 Despachos:** Se realizarían los días lunes y viernes dependiendo del cliente, se despacha por orden de factura y por ubicación.

### 7.1.5 *Estructura organizacional (organigrama)*



### 7.1.6 *Requerimientos del personal (perfiles y funciones)*

- **GERENTE:** Su labor se mide en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización, sus decisiones están enfocadas en lo que es inversión y en los contratos en los que representa a la empresa.
  - **Perfil:** formación académica: graduado de ingeniería agrónoma ó administración de agro negocios preferiblemente con maestrías en finanzas, administración de empresas y mercadeo.
  - **Sexo:** indiferente
  - **Edad:** 30 – 55 años
  - **Experiencia:** 3 o más años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
  - **Competencias:** Visión de negocios, orientación de resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación y comunicación efectiva a todo nivel
  - **Funciones:** Digitar y redactar oficios, memorandos e informes relacionados con la empresa, archivar diariamente la documentación contable, llevar manualmente el libro de bancos y la retención en la fuente si hubiese lugar a ésta, entregar cheques para cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte de los acreedores, las demás funciones relacionadas con el cargo: verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.

- **CONTADOR:** Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con la información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes.
  - **Perfil:** formación profesional con título de Contador Público
  - **Sexo:** Indiferente
  - **Edad:** 30 – 55 años
  - **Experiencia:** 2 - 4 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
  - **Competencias:** Conocimiento y destreza para manejar programas del sistema Office, manejo del plan único de cuentas de empresas del sector, conocimiento en gestión de auditoría básica en procesos contables, capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia.
  - **Funciones:** Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad, estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal, ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Rete fuente, Impuestos, Parafiscales, actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa, mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria, estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa, mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa,

orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.

- **MERCADEO:** persona capaz de descifrar las necesidades del mercado, el pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado y aprovecharlas en proyectos financieramente exitosos, desarrollar plan estratégicos que generen valor, crecimiento y utilidades.

- **Perfil:** formación profesional con título de Mercadologo
- **Sexo:** Indiferente
- **Edad:** 25 – 55 años
- **Experiencia:** 2 - 4 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- **Competencias:** Proactivo, abierto a los cambios, buen comunicador, vendedor de ideas, casado con la excelencia, conocedor de múltiples temas, tener conocimiento de diferentes culturas
- **Funciones:** Comunicar promociones por medio de la publicidad para atraer consumidores, crear, innovar y desarrollar ideas, recibir y realizar llamadas telefónicas, transmitir los mensajes a las personas correspondientes (conductores) y a las rutas programadas, atender al público para dar información, responder por los documentos a su cargo, participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo, mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medios y

recopilar y procesar la información originada con el transporte para la obtención de los datos estadísticos.

- **VENDEDORES:** personas con actitudes positivas, que tengan empatía con las personas, que apasionen las ventas, que tengan sentido de pertenencia en todo lo que hacen.
  - **Perfil:** formación técnica, tecnología y profesional en mercadeo, servicio al cliente u otras áreas a fines.
  - **Sexo:** Indiferente
  - **Edad:** 23 – 38 años
  - **Experiencia:** 1 - 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
  - **Funciones:** Buscar, conservar y retener los clientes, incrementar las compras de los clientes, conocer los productos de la empresa y el mercado de sus clientes, organizar, planificar y ejecutar sus objetivos, administrar eficientemente la cartera de sus clientes, informar sobre el mercado, realizar merchandising en los puntos de ventas, actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa, crear bases de datos, fidelizar a sus clientes y apoyar al área de mercadeo y logística.
- **CONDUCTOR:** personas capaz de desarrollar y ejecutar eficientemente los tiempos de traslado de los productos y bienes de la compañía.
  - **Perfil:** como mínimo formación técnica.
  - **Sexo:** hombre

- **Edad:** 23 – 55 años
- **Experiencia:** 1 - 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
- **Funciones:** Conducir el vehículo que le sea asignado, repartir la mercancía correspondiente a cada cliente, cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes, atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue, mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación y ser cumplido, honesto y respetuoso con los clientes y jefes.

**7.1.7 *Requerimiento de materiales:***

- Papelería (memos, facturas, lapiceros, sellos etc.)

**7.1.8 *Requerimientos de la tecnología:***

- 2 computadores

**7.1.9 *Requerimientos locativos e infraestructura:***

- 2 bodegas
- Planta de producción
- Oficina

## 7.2 Aspectos legales

**7.2.1 Tipo de organización empresarial:** sociedad por acciones simplificadas

**7.2.2 Documentación necesaria para la operación de la empresa:**

### 7.2.2.1 Trámites para la creación de la empresa

- Consultar nombre (control de homonimia)
- Consulta de clasificación por actividad económica – código CIU
- Consulta del uso del suelo

### 7.2.2.2 Tramites de formalización

- Inscripción en el registro único tributario y posterior asignación del número de identificación tributaria, NIT.
- Inscripción en el registro público mercantil cámara de comercio de Medellín para Antioquia. De acuerdo a los activos declarados el gobierno nacional define la tarifa.
- Matrícula de industria y comercio municipal- subsecretaria de renta municipales.
- Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de actividades y los documentos para entregar en la Cámara De Comercio de Medellín:
  - Formulario de matrícula mercantil
  - Anexo DIAN –SM
  - Formulario RUT “PARA TRAMITE EN LA CÁMARA DE COMERCIO”
  - Fotocopia de la cédula

### 7.2.2.3 *Funcionamiento y operación legal*

- Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la ley 9ª. De 1979 y demás normas vigentes sobre la materia (todos los establecimientos). En la secretaria se debe solicitar una constancia sanitaria.
- Seguridad de establecimientos abiertos al público. En el cuerpo oficial de bomberos: solicitar visto bueno de cumplimiento de las normas mínimas de seguridad.
- Registros de los libros de comercio y los correspondientes actas, asambleas, accionistas, entre otros.
- Cumplir con las normas de usos del suelo. Secretaria de planeación.
- Cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social con los trabajadores, tramite de afiliación ante empresas promotoras de salud EPS, administradoras de riegos profesionales ARP, administradora de fondo de empleados AFP, SENA, cajas de compensación familiar e instituto colombiano de bienestar familiar ICBF.
- Solicitud de autorización para numeración de facturación – DIAN
- Renovación anual de la matricula mercantil: dentro de los 3 primeros meses de cada año debe hacerse ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Diligenciamiento y prestación de declaraciones tributarias: en los plazos establecidos por la DIAN.
- Declaración de industria y comercio: dentro de los cuatro primeros meses del año ante subsecretaria de rentas municipales.
- Registro y permisos sanitarios – INVIMA

- Registro de marca: superintendencia de industria y comercio SIC
- Licencias ambientales – área metropolitana
- Permiso de vertimientos – área metropolitana

### 7.2.3 Costos asociados con asuntos legales

Ilustración 23 Costos asociados con asuntos legales

Autenticación de la notaria 1 socio	3.450
Registro de cámara de comercio base capital 45.000.000	0.7% sobre el valor capital 220.500
Formulario de registro	4.000
Derecho de inscripción	31.000
Matricula primer año	0
Certificado de existencia	4.300
Inscripción de los libros c/u	10.300
<b>Total</b>	<b>\$273.550</b>

## 8 ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1 Estructura financiera del proyecto

El siguiente capítulo describe de forma detallada todos los elementos que participan en la elaboración y estructuración financiera del proyecto, como los recursos para la inversión inicial del proyecto, los costos y gastos anuales durante 5 años por los que se proyectó,

también se encuentra el balance general, los estados financieros y el flujo de caja el cual es requerido para desarrollar los indicadores de evaluación financiera como la TIR y el VPN.

## 8.2 Recursos propios

La empresa cuenta con 190 millones de pesos para invertir en el proyecto y sostener los costos y gastos en sus etapas iniciales. Este dinero es aportado por los miembros de la familia, los cuales a raíz de otros negocios han juntado el capital para invertir este proyecto.

## 8.3 Inversiones del proyecto

### 8.3.1 Inversiones en activos fijos

Ilustración 24 Activos fijos

Furgoneta Renault Kangoo	\$ 20.000.000,00
Trilladora	\$ 3.480.000,00
Tostadora	\$ 11.500.000,00
Molino	\$ 3.700.000,00
Selladora	\$ 1.700.000,00
Recipientes	\$ 150.000,00
2 computadores	\$ 2.500.000,00
Bodega Venecia	\$ 35.000.000,00
planta de producción	\$ 13.000.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 93.030.000,00</b>

### 8.3.2 *Inversiones Pre-operativos*

Ilustración 25 Gastos Pre-operativos

Registro de marca, logo y eslogan SIC	\$ 700.000,00
Adecuación del establecimiento de producción	\$ 10.000.000,00
Registro INVIMA	\$1.170.000,00
Vinculación GS1-Codigo de barras	\$ 100.000,00
Registro Cámara de Comercio	\$ 273.550,00
Diseño de Logo	\$ 1.000.000,00
Diseño de etiqueta	\$ 350.000,00
Página Web- Ecommerce	\$ 6.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.593.550,00</b>

### 8.3.3 *Inversión en capital de trabajo*

La empresa cuenta con 75 millones de pesos para sostener las actividades en sus etapas iniciales (3 meses), este dinero será destinado a suplir los costos y gastos, además la compra de materia prima.

Ilustración 26 Capital de Trabajo

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo Inicial	75.000.000					
Capital de Trabajo Operativo (CTNO)	75.000.000	34.495.811	41.409.949	48.922.310	57.888.507	68.617.354
(+/-) Variación del CTNO		-40.504.189	6.914.138	7.512.361	8.966.198	10.728.846

## 8.4 Costos y gastos

### 8.4.1 Costos variables

- **Cilindro de Gas:** El gas es la principal fuente de energía con la que la tostadora trabaja, la empresa tiene registrada una media de 200 libras por pipeta de gas, lo que permite hacer un estimado del número de pipetas necesarias para las unidades a producir durante 5 años.

Ilustración 27 Cilindro Gas

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a producir	<b>20.400</b>	<b>22.355</b>	<b>24.591</b>	<b>27.050</b>	<b>29.755</b>
Cilindros de 40 lb necesarios	<b>102</b>	<b>112</b>	<b>123</b>	<b>135</b>	<b>149</b>
(*) Costo de cilindro de 40 lb	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
(=) Total Consumo cilindros de gas (\$)	6.120.000	6.706.500	7.377.150	8.114.865	8.926.352

- **Consumo estimado de energía:** La energía juega un papel menor en el proceso productivo del café, aunque por medio de esta funcionan la trilladora y el molino, estas máquinas realizan un trabajo rápido y productivo, así que el consumo es poco relativamente.

Ilustración 28 Consumo estimado de energía

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilovatios Hora (kw-h) requeridos	360	360	360	360	360
Costo Kw-h	400	412	424	437	450
Total Consumo General de Energía	144.000	148.320	152.770	157.353	162.073
<b>Total Consumo Producción Kw-h (10%)</b>	<b>14.400</b>	<b>14.832</b>	<b>15.277</b>	<b>15.735</b>	<b>16.207</b>

- **Consumo de combustible:** El combustible a utilizar para el vehículo es gas natural vehicular, esto permite ahorrar en gasolina la cual es más cara. El consumo promedio de m3 del vehículo es de 6 m3 diarios, por otro lado, el costo del m3 es de 1300 pesos.

Ilustración 29 Consumo de combustible

Consumo Día (m3)	6 m3	Días Producción	360			
Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumo anual de gas natural vehicular por año (m3)		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
(=) Total m3 a comprar		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
(*) Costo de m3		1.300	1.339	1.379	1.421	1.463
(=) Total compras de gas natural (\$)		2.808.000	2.892.240	2.979.007	3.068.377	3.160.429

- **Consumo de empaques:** Los empaques tienen un costo de 1000 pesos, además de esto, debido a la cantidad de unidades a producir y por ende de empaques, la empresa Alico S.A ofrece la impresión del diseño del empaque, de esta manera no se utilizarían etiquetas y le daría al producto un aire de alta calidad.

Ilustración 30 Consumo de empaques

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Unidades a Producir (Total Producción) - Bolsa de 500gr		20.400	22.440	24.684	27.152	29.868
Bolsas de Polietileno Requeridas (Unidades)		20.400	22.440	24.684	27.152	29.868
(-) Inventario Inicial Empaques(15 días Producción)		-	850	935	1.029	1.131
(+) Inventario Final Empaques(15 días Producción)		850	935	1.029	1.131	1.244
<b>(=) Total Empaques a Comprar</b>		21.250	22.525	24.778	27.255	29.981
(*) Costo Empaques		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>(=) Total Costos Empaques (\$)</b>		21.250.000	22.525.000	24.777.500	27.255.250	29.980.775

- **Costos de mantenimiento:** El valor de mantenimiento de la maquinaria mensualmente es de 50.000 pesos.

Ilustración 31 Costos de mantenimiento

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor del mantenimiento x año	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Costo Mantenimiento Cargado a Producción (100%)	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305

- **Costos asociados a la depreciación**

Ilustración 32 Costos asociados a la depreciación

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación del Periodo Edificio		2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Depreciación del Periodo Cargada a Producción (27%)		648.000	648.000	648.000	648.000	648.000
Depreciación del Periodo Maquinaria y Equipos (100%)		2.053.000	2.053.000	2.053.000	2.053.000	2.053.000
Total Depreciación del Periodo Cargada a Producción		2.701.000	2.701.000	2.701.000	2.701.000	2.701.000

- **Consumo de agua:** Debido a la ubicación de la finca en la que se produce el café y al terreno que esta abarca, la empresa no pagaría por el consumo de agua, pues la propiedad cuenta con un nacimiento de agua y unos tanques purificadores. Por esta razón no se tiene en cuenta el consumo de agua.
- **Resumen costos variables CIF**

Ilustración 33 Resumen costos variables CIF

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Total Consumo cilindros de gas (\$)	6.120.000	6.706.500	7.377.150	8.114.865	8.926.352
Total Consumo Producción Kw-h (10%)	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207
(=) Total compras de gas natural (\$)	2.808.000	2.892.240	2.979.007	3.068.377	3.160.429
(=) Total Costos Empaques (\$)	21.250.000	22.525.000	24.777.500	27.255.250	29.980.775
Costo Mantenimiento Cargado a Producción (100%)	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Total Depreciación del Periodo Cargada a Producción	2.701.000	2.701.000	2.701.000	2.701.000	2.701.000
<b>TOTAL CIF</b>	<b>33.493.400</b>	<b>35.457.572</b>	<b>38.486.474</b>	<b>41.810.864</b>	<b>45.460.068</b>

## 8.4.2 Costos Fijos

- Gastos operacionales

Ilustración 34 Gastos operacionales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Salariales Personal Admón. y Ventas:					
1 Gerente	36.000.000	37.440.000	38.937.600	40.495.104	42.114.908
1 Director Comercial y de mercadeo	33.600.000	34.944.000	36.341.760	37.795.430	39.307.248
1 Conductor	13.167.180	13.693.867	14.241.622	14.811.287	15.403.738
Servicios Contables (Prestación de Servicios)	10.800.000	11.232.000	11.681.280	12.148.531	12.634.472
<b>Subtotal Gastos Personal</b>	<b>93.567.180</b>	<b>97.309.867</b>	<b>101.202.262</b>	<b>105.250.352</b>	<b>109.460.366</b>
Gastos Operativos Generales					
Arrendamiento bodega Medellín	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Publicidad	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
<i>Servicios Domiciliarios Complementarios</i>					
Energía Eléctrica	28.800	29.664	30.554	31.471	32.415
Tasa de aseo	1.140.000	1.174.200	1.209.426	1.245.709	1.283.080
Servicios de Telefonía y Móvil	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Papelería e Insumos de Oficina	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
<b>Subtotal Gastos Operativos Generales</b>	<b>31.968.800</b>	<b>32.507.864</b>	<b>33.063.100</b>	<b>33.634.993</b>	<b>34.224.043</b>
Total Gastos Operativos	125.535.980	129.817.731	134.265.362	138.885.345	143.684.409
(+) Gastos Depreciación Act. Fijos Admón. y Ventas	5.180.000	5.180.000	5.180.000	5.180.000	5.180.000
(+) Amortización de Diferidos (100%)	3.918.710	3.918.710	3.918.710	3.918.710	3.918.710
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>134.634.690</b>	<b>138.916.441</b>	<b>143.364.072</b>	<b>147.984.055</b>	<b>152.783.119</b>

## 8.5 Flujo de caja del proyecto

Ilustración 35 Flujo de caja del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa		4.563.370	49.247.467	105.573.696	176.329.614	264.796.047
(-) Gastos Financieros		0	0	0	0	0
(=) UAI		4.563.370	49.247.467	105.573.696	176.329.614	264.796.047
(-) Provisión de Impuestos (33%)		1.505.912	16.251.664	34.839.320	58.188.773	87.382.696
(=) Utilidad Neta		3.057.458	32.995.803	70.734.377	118.140.841	177.413.352
(+) depreciación y Amortización		13.071.710	13.071.710	13.071.710	13.071.710	13.071.710
(-) Inversiones						
Activos Fijos	-93.030.000					
Gastos Pre Operativos	-19.593.550					
KW inicial	-75.000.000					
(+/-) Variación CTNO		40.504.189	-6.914.138	-7.512.361	-8.966.198	-10.728.846
(+) Valor de Salvamento (Residual) de los Activos Fijos						47.265.000
(+) Recuperación del KW (Capital de trabajo)						68.617.354
(=) FCP	-187.623.550	56.633.357	39.153.374	76.293.726	122.246.354	295.638.569

## 8.6 Estados financieros del proyecto

### 8.6.1 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Ilustración 36 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Ventas		306.000.000	368.857.500	446.317.575	540.044.266	653.453.562
(-) Costo de la Venta		166.701.140	180.589.768	197.272.868	215.620.450	35.760.944
(=) Utilidad Bruta		39.298.860	188.267.732	249.044.707	24.423.816	17.692.618
(-) Gastos Operacionales		134.735.490	139.020.265	143.471.011	48.094.202	52.896.570
(=) UAI = Utilidad Operativa		4.563.370	49.247.467	105.573.696	76.329.614	64.796.047
(-) Gastos Financieros (Antes de Impto.)		0	0	0	0	0
(=) UAI (Utilidad antes de Impto.)		4.563.370	49.247.467	105.573.696	76.329.614	64.796.047
(-) Provisión de Impuestos		1.505.912	16.251.664	34.839.320	58.188.773	87.382.696
(=) Utilidad Neta		3.057.458	32.995.803	70.734.377	118.140.841	177.413.352
Reservas Legales (10%)		305.746	3.299.580	7.073.438	11.814.084	17.741.335
Utilidades a Distribuir		2.751.712	29.696.222	63.660.939	106.326.757	159.672.016

## 8.6.2 Balance general inicial y proyectado

Ilustración 37 Balance general y proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos:</b>						
Caja y Bancos	75.000.000	58.139.270	112.038.396	206.919.777	352.515.583	561.465.722
CxC		25.500.000	30.738.125	37.193.131	45.003.689	54.454.463
Inventario MP		5.000.000	5.500.000	6.050.000	6.655.000	7.320.500
Inventario Producto Terminado		6.945.881	7.549.734	8.248.832	9.016.157	9.858.469
(=) Total Activo Corriente	75.000.000	95.585.150	155.826.255	258.411.740	413.190.430	633.099.154
Activo Diferido	19.593.550	19.593.550	19.593.550	19.593.550	19.593.550	19.593.550
(-) Amortización Acumulada Diferidos		3.918.710	7.837.420	11.756.130	15.674.840	19.593.550
(=) Activo Diferido Neto	19.593.550	15.674.840	11.756.130	7.837.420	3.918.710	0
Total Activos Fijos	93.030.000	93.030.000	93.030.000	93.030.000	93.030.000	93.030.000
(-) Depreciación Acumulada Act. Fijos	0	9.153.000	18.306.000	27.459.000	36.612.000	45.765.000
(=) Activo Fijo Neto	93.030.000	83.877.000	74.724.000	65.571.000	56.418.000	47.265.000
<b>(=) Total Activos</b>	<b>187.623.550</b>	<b>195.136.990</b>	<b>242.306.385</b>	<b>331.820.160</b>	<b>473.527.140</b>	<b>680.364.154</b>
<b>Pasivos:</b>						
Proveedores		2.950.070	2.377.910	2.569.653	2.786.339	3.016.079
Impto. x Pagar		1.505.912	16.251.664	34.839.320	58.188.773	87.382.696
(=) Pasivo Corriente		4.455.982	18.629.574	37.408.973	60.975.111	90.398.774
Obligaciones Financieras (Mayores de 1 año)	0	0	0	0	0	0
(=) Total Obligaciones Financieras (Pasivo no corriente)	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>4.455.982</b>	<b>18.629.574</b>	<b>37.408.973</b>	<b>60.975.111</b>	<b>90.398.774</b>
<b>Patrimonio</b>						
Aportes de Socios	187.623.550	187.623.550	187.623.550	187.623.550	187.623.550	187.623.550
Utilidades del Ejercicio		3.057.458	32.995.803	70.734.377	118.140.841	177.413.352
Reserva Legal			305.746	3.605.326	10.678.764	22.492.848
Utilidades de Ejercicios Anteriores			2.751.712	32.447.934	96.108.873	202.435.631
(=) Total Patrimonio	187.623.550	190.681.008	223.676.811	294.411.187	412.552.028	589.965.380
<b>(=) Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>187.623.550</b>	<b>195.136.990</b>	<b>242.306.385</b>	<b>331.820.160</b>	<b>473.527.140</b>	<b>680.364.154</b>
<b>Validación (Ecuación Contable: Activo-Pasivo-Patrimonio = 0)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 9 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 9.1 Costo del capital (tasa de descuento)

Ilustración 38 Costo del capital

Concepto	Estructura de Capital	% Part	Costo Después de impuesto	Ponderado	
Crédito	0	0	0	0	
Aporte Socios	187.623.550	1	16%	0,16	
	187.623.550	100,00%		0,16	<b>Wacc</b>
					<b>El proyecto debe rendir por encima del 16% para cumplir las expectativas de los inversionistas</b>

### 9.2 Evaluación financiera

#### 9.2.1 Valor presente neto

Ilustración 39 Valor presente neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) FCP	-187.623.550	56.633.357	39.153.374	76.293.726	122.246.354	295.638.569
CPPC o Ko o WACC	16,00%					
<b>VPN</b>	<b>\$ 147.446.749,29</b>	El proyecto no sólo cubre la inversión inicial, sino que adicionalmente otorga una ganancia extraordinaria presente de \$ 147.446.749 a una tasa del 16% anual				

### 9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Ilustración 40 Tasa interna de retorno

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) FCP	-187.623.550	56.633.357	39.153.374	76.293.726	122.246.354	295.638.569
TIR	37%	La tasa de rentabilidad de la Inversión es del 37% anual				

### 9.2.3 Resumen de la evaluación

Ilustración 41 Resumen de la evaluación

Indicador	Valor	Criterio de Decisión
TIR	37%	Dado que $TIR > TIO$ , es decir $37\% > 16\%$ , el proyecto se acepta
VPN (TIO 16% anual)	\$ 147.446.749	Dado que $VPN > 0$ , es decir $VPN = \$ 147.446.749$ , el proyecto se acepta

### 9.2.4 Análisis de sensibilidad y riesgo

Ilustración 42 Análisis de sensibilidad y riesgo. Escenario 1

Concepto	FCI		FCP		DECISIÓN
	VPN	TIR	VPN	TIR	
Crecimiento en ventas de un 20% anual	\$270.909.897	49%	\$ 270.909.897	49%	Aceptar
Incremento del precio 10% anual					

Ilustración 43 Análisis de sensibilidad y riesgo. Escenario 2

Concepto	FCI		FCP		DECISIÓN
	VPN	TIR	VPN	TIR	
Crecimiento anual en ventas de un 5%	\$ 93.918.304	30%	\$ 93.918.304	30%	Aceptar
Incremento del precio 10% anual					

Ilustración 44 Análisis de sensibilidad y riesgo. Escenario 3

Concepto	FCI		FCP		DECISIÓN
	VPN	TIR	VPN	TIR	
Crecimiento anual en ventas de un 5%	\$ 19.073.908	19%	\$ 19.073.908	19%	Aceptar aunque con cierto riesgo
Aumento del precio un 5% anual					

### 9.3 Punto de equilibrio

Ilustración 45 Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	\$ 15.000	\$ 16.500	\$ 18.150	\$ 19.965	\$ 21.962
Costo	\$ 8.172	\$ 8.075	\$ 8.020	\$ 7.969	\$ 7.922
<i>Utilidad Bruta</i>	\$ 6.828	\$ 8.425	\$ 10.130	\$ 11.996	\$ 14.040
Gastos anuales totales	\$ 134.634.690	\$ 138.916.441	\$ 143.364.072	\$ 147.984.055	\$ 152.783.119
<b>Punto de equilibrio en Unidades</b>	19.717	16.488	14.153	12.337	10.882
<b>Punto de equilibrio en Pesos</b>	\$ 295.754.144	\$ 272.048.378	\$ 256.872.983	\$ 246.298.357	\$ 238.988.636

#### **9.4 Consideraciones sociales**

El proyecto espera contribuir principalmente al desarrollo económico en el municipio de Venecia y específicamente a la vereda Miraflores, a través del sector cafetero, característico en toda la región del suroeste antioqueño.

A medida que la empresa crezca, las relaciones y los negocios con los caficultores del sector serán más benéficas, pues se pretende un crecimiento conjunto y sostenido, garantizándoles una cantidad y un precio para brindarles seguridad.

Por otro lado, apoyamos los proyectos de emprendimiento de los demás caficultores, asesorando, capacitando y prestando nuestros servicios y conocimientos para la puesta en marcha del proyecto cafetero.

#### **9.5 Consideraciones ambientales**

La conservación del medio ambiente es uno de los sellos con los cuales la empresa se debe caracterizar, cuidando todos los recursos naturales además de la flora y fauna con los que la vereda cuenta.

Para esto es importante evaluar los procesos de producción continuamente y cumplir cabalmente con todas las normas sanitarias.

### **10 CONSIDERACIONES FINALES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos mediante el cálculo de los indicadores de evaluación económica se puede concluir que el proyecto de “Café Cerro Bravo” es económica y

financieramente atractivo. Además, la situación del sector y el modelo de producción propuesto hacen que el proyecto pueda generar alta rentabilidad; también permite que la capacidad productiva se pueda aumentar con facilidad si se encuentra buena respuesta de la demanda sin cambiar a grandes rasgos la metodología de producción planteada en este proyecto. Hay que tener en cuenta además el impacto social del proyecto y sus beneficios al gremio cafetero como una reivindicación de lo que ha significado históricamente el café en Colombia y especialmente en Antioquia. Así las cosas, después de un análisis sectorial, social, económico y financiero se concluye que el proyecto es factible y rentable.

## 11 REFERENCIAS

Café Paise. (2013-2014). *Cafepaisa.org*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de

[http://cafepaisa.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=913:sector-cafetero-en-cifras-2013-2014&catid=7:del-comite-departamental&Itemid=14](http://cafepaisa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=913:sector-cafetero-en-cifras-2013-2014&catid=7:del-comite-departamental&Itemid=14)

Cano Sanz, C., Vallejo Mejía, C., Caicedo García, E., Amador Torres, J. S., & Tique Calderón, E. Y. (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Recuperado el 11 de 9 de 2014, de Borradores de la economía:

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be\\_710.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_710.pdf)

DANE. (2004). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de

[https://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/ENA/ENA\\_2004.pdf](https://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/ENA/ENA_2004.pdf)

ENA. (2009). *Oferta Agropecuaria*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de

[https://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/201046112648\\_RESULTADOS\\_ENA\\_2009.pdf](https://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/201046112648_RESULTADOS_ENA_2009.pdf)

FNC. (6 de 11 de 2013). Colombia puede sembrar cinco veces más el área que cultiva. *El Tiempo*.

FNC. (2013). *Comportamiento de la industria cafetera*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de

[http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe\\_Industrial\\_2013\\_Web.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf)

Gutierrez, J. C. (17 de 11 de 1993). *La industria del café en Colombia*. Recuperado el 11 de 9 de

2014, de <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>

Kalmanovitz, S., & López Enciso, E. (2010). Aspectos de la agricultura colombiana en el siglo xx. En S. Kalmanovitz, & E. López Enciso, *La agricultura colombiana en el siglo xx*. España: S.L fondo de la cultura.

Perry, S. (11 de 2000). *El impacto de las reformas estructurales an la agricultura Colombiana*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/5750/lc11449p.pdf>

Presidencia de la República. (19 de 7 de 2013). *Cuánto crece el agro en Colombia*. Recuperado el 11 de 9 de 2014, de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/cuanto-crece-agro-colombia>

Redaccion El País. (11 de 08 de 2013). Conozca los problemas que tienen en jaque al agro en Colombia. *El País*.

SAC. (5 de 2010). *Sector rural y agropecuario: desarrollo y futuro*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de [http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA\\_SECTORIAL\\_SAC.pdf](http://www.fedearroz.com.co/noticias-docs/POLITICA_SECTORIAL_SAC.pdf)

SAC. (2014). *Balance agropecuario primer semestre 2014*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de [www.sac.org.co: http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html](http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html)

Sociedad de agricultores de Colombia SAC. (23 de 05 de 2013). *El Estado actual del sector agropecuario colombiano*. Recuperado el 11 de 09 de 2014, de [http://issuu.com/mmurcia/docs/el\\_estado\\_actual\\_sector\\_agropecuari?e=9031194/4366553#search](http://issuu.com/mmurcia/docs/el_estado_actual_sector_agropecuari?e=9031194/4366553#search)

