

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CAFÉ GOURMET - PLAN DE EMPRESA**

MAURICIO QUICENO MEDINA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN FINANZAS**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
MARÍA DEL PILAR RIVERA
DIRECTORA PROPYME, CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPÍRITU
EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

SANTIAGO DE CALI, JUNIO DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. SÍNTESIS DEL PLAN	15
2. ANÁLISIS DE MERCADO	17
2.1. Ámbito Internacional	19
2.2. Ámbito Nacional	20
2.2.1. Desempeño del sector	20
2.2.2. Oferta del sector	23
2.2.3. Demanda del sector Nacional	25
2.2.4. Tendencias	27
2.3. Análisis de mercado en Colombia	28
2.3.1. Panorama Competitivo y perspectivas	28
2.3.2. Tamaño y participación del Mercado en Colombia	31
2.3.3. Pronóstico de ventas al por menor y crecimiento de café por categoría	32
2.4. Producto	35
2.5. Clientes	37
2.5.1. Validación entrevistas	37
2.6. Plan de mercadeo	39
2.6.1. Estrategia de precio	39
2.6.2. Estrategia de venta y distribución.	40
2.6.3. Estrategia promocional	41

2.6.4.	Presupuesto de ventas	42
3.	ANÁLISIS TÉCNICO	43
3.1.	Análisis de producto	43
3.2.	Materia Prima	44
3.3.	Proceso tecnológico	45
3.3.1.	Almacenamiento de materia prima	45
3.3.2.	Trillado	46
3.3.3.	Selección de la almendra	46
3.3.4.	Tostación	46
3.3.5.	Enfriamiento	47
3.3.6.	Molienda	47
3.3.7.	Empaque	47
3.4.	Diagrama de flujo del proceso	48
3.5.	Maquinaria y equipo	48
3.6.	Desperdicios	48
3.7.	Localización	49
3.8.	Facilidades de servicios	49
3.9.	Posición relativa a proveedores y clientes	50
3.10.	Posibilidad de expansión.	51
3.11.	Mano de obra	51
3.12.	Distribución de planta	52

3.13. Sistemas de control	52
3.14. Propiedades básicas del producto.	53
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	54
4.1. Experiencia y competencias del personal	54
4.2. Organizaciones de apoyo	55
4.3. Estructura básica de la organización	56
5. ANÁLISIS LEGAL	57
5.1. Cámara de Comercio	57
5.1.1. Artículo 28 numeral sexto de la legislación mercantil del Código de Comercio.	57
5.1.2. Ley 590 de 2000.	57
5.2. Superintendencia de Industria y Comercio	58
5.2.1. Ley 446 de 1998	59
5.3. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.	60
5.3.1. Decreto 4444 de 2005	60
5.3.2. Resolución 2674 de 2013	62
5.3.3. Normatividad legal para la formación de empresa	63
5.3.4. Ley 9 del 24 de enero de 1979	63
5.3.5. Ley 232 del 26 de diciembre de 1995	63
5.4. Tipo de sociedad	63
6. ANÁLISIS SOCIAL	64
7. ANALISIS AMBIENTAL	64

8. ANÁLISIS ECONÓMICO	65
8.1. Inversión en activos fijos	65
8.2. Presupuesto de personal	66
8.3. Gastos de operación	67
8.4. Volumen de ventas	68
9. ANÁLISIS FINANCIERO	70
10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	73
10.1. Condiciones de entorno	73
10.2. Riesgos del mercado	73
10.3. Riesgos técnicos	74
10.4. Riesgos económicos	75
11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	75
12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	76
CONCLUSIONES	78
GLOSARIO	80
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 VENTAS AL POR MENOR DE CAFÉ POR CATEGORÍA: VOLUMEN 2009-2014 (TON).	31
TABLA 2 VENTAS AL POR MENOR DE CAFÉ POR CATEGORÍA: % CRECIMIENTO EN VOLUMEN 2009-2014.	32
TABLA 3 PRONOSTICO DE VENTAS AL POR MENOR POR CATEGORÍA DE CAFÉ: VOLUMEN 2014-2019 (TON).	32
TABLA 4 PRONÓSTICO DE VENTAS AL POR MENOR DE CAFÉ POR CATEGORÍA: % CRECIMIENTO EN VOLUMEN 2014-2019.	33
TABLA 5 PRONÓSTICO DE VENTAS PRIMER AÑO	43
TABLA 6 PLAN DE PRODUCCIÓN	44
TABLA 7 TABLA PERSONAL REQUERIDO POR AÑO	56
TABLA 8 INVERSIONES EN ACTIVOS	66
TABLA 9 LICENCIAS Y PERMISOS PRE OPERACIONALES	66
TABLA 10 NÓMINA	67
TABLA 11 GASTOS DE OPERACIÓN	68
TABLA 12 VOLUMEN DE VENTAS ESTIMADO	69
TABLA 13 ANÁLISIS ECONÓMICO	70
TABLA 14 FLUJO DE CAJA	71
TABLA 15 ESTADO DE RESULTADOS	72

TABLA 16 BALANCE	72
TABLA 17 FLUJO DE CAJA TOTALMENTE NETO	75
TABLA 18 ANÁLISIS SENSIBILIDAD 1 (80 % DE LAS VENTAS PROYECTADAS)	76
TABLA 19 ANÁLISIS SENSIBILIDAD 2 (120 % DE LAS VENTAS PROYECTADAS)	77

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1. VARIACIÓN ANUAL DEL PIB COLOMBIANO VS VARIACIÓN ANUAL DEL PIB DE CULTIVO DE CAFÉ	15
GRÁFICA 2. TOTAL CRÉDITO AGROPECUARIO FINAGRO PARA CAFÉ	19
GRÁFICA 3. PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTAL EN EL ÁREA CULTIVADA DE CAFÉ EN COLOMBIA	21
GRÁFICA 4. PRODUCCIÓN REGISTRADA MENSUAL EN MILES DE SACOS DE 60 KG DE CAFÉ VERDE	22
GRÁFICA 5. EXPORTACIONES DE CAFÉ SEGÚN ZONA	23
GRÁFICA 6. . DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	44
GRÁFICA 7. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 RESUMEN ENCUESTAS PERFIL DEL CLIENTE	83
ANEXO 2 GRÁFICOS DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	88

RESUMEN

La idea de crear y comercializar una marca propia de Café Gourmet, surge del interés en aprovechar la tendencia creciente del negocio de bebidas de café de calidad destacada, entre una nueva generación de jóvenes consumidores de café.

La motivación para el proyecto parte del aprovechamiento de una finca cafetera de 7.7 hectáreas en el centro del Valle del Cauca, que actualmente vende la producción de café pergamino a la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). El objetivo es destinar parte de la producción de café para desarrollar una integración vertical hacia la tostación y molienda para ofrecer una marca de café Gourmet que se comercialice en este mercado de consumidores. De acuerdo con la validación realizada mediante encuestas se encuentra que el 22% del mercado objetivo consumen algún tipo de café Gourmet y el 77% de ellos estaría dispuesto a consumirlo aunque implique pagar un mayor precio por su calidad y origen.

El consumo per cápita de café en Colombia de acuerdo a la Organización Internacional de Café (OIC) se encuentra alrededor de 1,87 kg.

El mercado objetivo inicial, personas de 25 años en adelante de estratos 3 a 6 de la ciudad de Cali da un valor cercano a 777,775 según cifras de proyección de la población por grupos de edad y sexo para la ciudad por parte del DANE.

De acuerdo con la población objetivo y el porcentaje de personas que consumen algún tipo de café Gourmet (22%), el mercado potencial se ha estimado en 319,976 Kg para el 2017, conservando igual consumo per cápita.

El análisis del proyecto no evidencia mayores riesgos en los aspectos legal, administrativo, técnico y ambiental. Los mayores riesgos están asociados con el mercado y lo económico, especialmente que no haya cumplimiento de las ventas proyectadas, así como mayores costos de producción debido a incremento de materias primas por efectos devaluaciones y mayores precios de insumos importados. Igualmente las variaciones climáticas pueden afectar la disponibilidad y precio de materia prima, sería una afectación para todo el sector en general.

Teniendo en cuenta que las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, esto permitiría tomar decisiones rápidamente de continuar o modificar el plan de negocio en caso de presentarse menores ventas a las proyectadas.

La evaluación económica y financiera muestra un proyecto atractivo debido a que presenta utilidad desde el primer año de operación, teniendo en cuenta que la inversión inicial por compra de activos y adecuaciones locativas no es muy alta. Se proyectan utilidades netas sostenidas a partir del tercer año, cercanas al 29%. Esto es posible debido al margen de utilidad presentado aun teniendo precios competitivos para el segmento de café Gourmet, principalmente por los menores costos de materias primas y la eliminación de intermediación en la comercialización.

La evaluación financiera con la proyección de ventas planteada, da como resultado un período de pago descontado del proyecto de 1,27 años y un valor presente neto cercano a 199 millones de pesos.

ABSTRACT

The idea of creating and marketing a brand Gourmet Coffee, begin from the interest of to take advantage of the growing trend of business coffee drinks outstanding quality, including a new generation of young consumers of coffee.

The motivation for the project begin of the use of 7.7 hectare coffee farm in the center of Valle del Cauca, which currently sells the production of parchment coffee to the National Coffee Growers Federation (FNC). The main objective is to use part of coffee production to develop a vertical integration for roasting and grinding to provide a Gourmet coffee brand in this consumer market. According to the validation through surveys it found that 22% of the target market use some type of Gourmet coffee and 77% of them would be willing to consume even if it means paying a higher price for the quality and origin.

The per capita consumption of coffee in Colombia according to the International Coffee Organization (ICO) is about 1.87 kg per cápita.

The objective market, people above 25 years stratum 3 to 6 from Cali is close to 777.775 according to population projections by age and sex for the city by DANE.

According to the target population and the percentage of people who use some type of coffee Gourmet (22%), the potential market is estimated at 319.976 Kg 2017, preserving equal per cápita consumption.

The project analysis no evidence greater risks in legal, administrative, technical and environmental aspects. The greatest risks are associated with the market and the economy, especially that there is no compliance with projected sales and higher production costs due to increased raw materials effects devaluations and higher prices of imported products. Equally, climatic variations can affect the availability and price of raw materials, it would be an affectation for the whole sector in general.

Because the barriers both input and output are low, this would make quick decisions to continue or modify the business plan in the event of lower sales than projected.

The economic and financial evaluation shows an attractive project because of utility from the first year of operation, taking into account the initial investment for the purchase of assets and locational adjustments is not very high. Sustained net profits from the third year, close to 29% are projected. This is possible due to the profit margin made even having competitive prices for Gourmet coffee segment, mainly due to lower raw material costs and the elimination of intermediation in marketing.

The financial evaluation raised sales projection, results in a discounted payment period of 1.27 years and project a net present value close to 199 million COP.

1. SÍNTESIS DEL PLAN

En la actualidad se cuenta con una finca productora de café. Esta finca cosecha y procesa hasta café hasta la fase de pergamino y lo vende a la Federación Nacional de Cafeteros. El presente plan de empresa surge de la idea de aprovechar la tendencia creciente del negocio de bebidas de café, realizando una integración vertical hacia la tostación, molienda, empaque y comercialización de un café Gourmet de calidad destacada. La propuesta de valor consiste en ofrecer un producto que ha sido obtenido mediante control detallado de todo el proceso donde juega un papel importante la tostación, que se llevará a cabo contra pedido y en pequeños lotes, buscando un producto muy más cerca de las preferencias del cliente.

Esto será posible mediante la selección de opciones en la realización del pedido que incluirá café molido o en grano, presentación de 250 g o 500 g, nivel de tostación suave, medio o fuerte. Esta propuesta no genera un impacto significativo en costos de producción. Con los canales empleados se buscará tener un mayor acercamiento al cliente y al producto de su preferencia.

Los clientes son consumidores sofisticados de café, hombres y mujeres, mayores de 25 años que deseen disfrutar la experiencia de un Café Gourmet preparado en casa.

La empresa será dirigida directamente por el inversionista principal quien tendrá el rol de gerente, contará además con el apoyo del socio de la finca quien estará a cargo de la parte comercial.

La disponibilidad de la materia prima y el conocimiento de la cadena productiva, son recursos claves que permiten asegurar el uso granos seleccionados para la obtención de un producto de excelente calidad. De igual manera, el acercamiento con los clientes y los ajustes en los procesos de tostación para lograr obtener las características que el cliente desea, hará que consumir el producto sea una experiencia que quiera repetir.

La estrategia para el logro de las metas planteadas se fundamenta en el trabajo serio y honesto y con esto asegurar los mejores granos para el producto y lograr el acercamiento con los clientes a través del cumplimiento de sus órdenes de pedido a tiempo, además de brindar información del proceso productivo, buscando generar fidelidad en el consumo.

Para el inicio del proceso de integración vertical hacia la tostación, empaque y venta del producto, son necesarios unos recursos económicos cercanos a los diecisiete millones de pesos para la compra de equipos, adecuaciones menores del sitio de fabricación y trámites legales para el inicio de operación. Parte de los recursos serán aportados por el inversionista (15 millones de pesos) y otra serán conseguidos a través de un banco (10 millones de pesos).

La evaluación financiera con la proyección de ventas planteada, da como resultado un período de pago descontado del proyecto de 1,27 años y un valor presente neto cercano a 199 millones de pesos.

La marca del café se encuentra en su fase inicial de diseño por lo cual no encontrará mencionada en el presente documento.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

Estudios recientes muestran un crecimiento en el consumo de café donde uno de cada cuatro consumidores de café prefiere productos gourmet todos los días, los consumidores más jóvenes están optando por disfrutar de la preparación de un café exclusivo.

Uno de los países referentes para el mercado en el consumo de café a nivel mundial es Estados Unidos, donde en el año 2012 consumieron aproximadamente 7,0 billones de galones de café. Según las estadísticas, el ochenta y tres por ciento (83%) de los estadounidenses beben café, el 63% lo beben todos los días y el 75% lo hace al menos semanalmente, de acuerdo a la tendencia de consumo de café de 2013, por la Asociación Nacional del Café (NCA-www.ncausa.org) de EEUU.

Hay más consumidores estadounidenses que beben café todos los días (63%) que los que consumen refrescos (51%). El setenta y tres por ciento (73%) de café que se consume en los EE.UU es preparado en casa. (Miller, 2015)

En la tendencia norteamericana aparecen nuevos hallazgos de la tendencia norteamericana de consumo de café en 2013:

El 31% de los adultos beben café gourmet todos los días. El consumo diario de café tradicional se redujo desde el 56% en 2012 a 49% en 2013 y el consumo diario de café hecho en una cafetera de goteo se redujo a 37% en 2013, de un 43% en 2010.

- El aumento del consumo de café está fuertemente influenciado por los beneficios a la salud que trae. Las respuestas en las encuestas realizadas por la Asociación Nacional del Café (NCA) de EEUU, muestran que el 46% de los consumidores reconocen los beneficios positivos inherentes al consumo de café, un aumento comparado al 36% en 2005. (Miller 2005).

-

- Todo lo anterior muestra la importancia del café para los consumidores norteamericanos.

Se considera importante la información y tendencias de consumo de un país referente como Estados Unidos, que además es el principal importador de café de Colombia. La información consignada es usada como marco de referencia y comparaciones de los resultados de validación de las encuestas; sin embargo, las proyecciones de mercado potencial fueron realizadas con base en la información encontrada sobre el mercado colombiano

2.1. **Ámbito Internacional**

La tendencia internacional de consumo de café en 2013 reporta datos de consumo entre los segmentos demográficos por edad y etnia. El 76% de los adultos hispanos estadounidenses beben café todos los días, una cifra que es 13 puntos porcentuales más alta que la población total. Esta cifra también es significativa pues el 64% de los caucásicos-americanos beben café y el 47% de los afroamericanos lo consumen todos los días.

Para el análisis de las bebidas a base de café expreso, el consumo correspondiente es 24% entre Hispanoamericanos, el 12% entre los Afroamericanos y el 10% entre los Caucásico-Americanos, mientras que para las variedades de café gourmet tradicional, corresponde al 23% entre los Hispanoamericanos, 20% de los caucásicos-americanos y 13% entre los Afroamericanos. (Miller, 2015)

- El consumo diario global de café, en consumidores más jóvenes parece tener una caída. Entre las edades de 18 a 24 años, el consumo total de café al día se redujo a 41% en 2013 desde el 50% en 2012, y para aquellas edades de 25 a 39 años a un 59% desde el 63% en 2012. Sin embargo, las cifras de 2013 son más consistentes con los niveles de años anteriores, lo que sugiere que el declive de 2013 indica la volatilidad de estos segmentos en lugar de ablandamiento. Los consumidores más jóvenes mostraron una mayor afinidad para bebidas a base de café expreso que sus mayores, con el 16% de aquellos entre 39 y 18 años que consumen a diario, en comparación con el 6% de las personas mayores de 60 años.

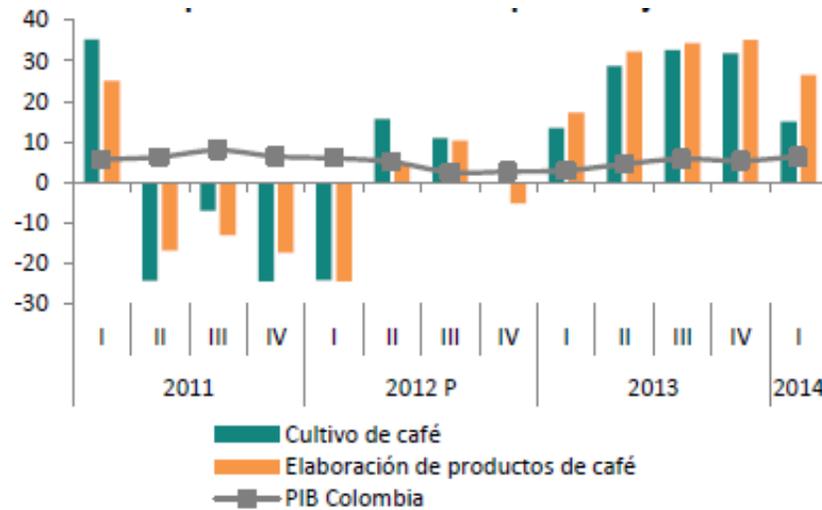
- En general, el consumo diario de café entre las edades de 60 años o más aumentó a 76% en 2013, desde el 71% en 2012, y para aquellos de 40 a 59 al 69% en 2013 desde el 65% en 2012. (Miller, 2015)

2.2. Ámbito Nacional

2.2.1. Desempeño del sector

El sector caficultor colombiano recientemente ha demostrado un crecimiento destacable de su producción, como consecuencia de la renovación de cafetales que según la Federación Nacional de Cafeteros alcanzaron a ser de 3.071 millones de árboles en los últimos cuatro años y que generó un aumento de la producción superior al 30%. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística—DANE— entre el segundo trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014 creció un promedio de 27,1%, el promedio más alto de la última década. Cabe resaltar que en términos productivos, la industria del café mejoró a tal punto que se habla de una revitalización de la industria colombiana. En la gráfica 1 se puede apreciar la tendencia de crecimiento de elaboración de productos de café en Colombia durante el tercer y cuarto trimestre de 2013 y la disminución de cultivo durante el primer trimestre del 2014 pero con un destacado aumento de productos de café en comparación con el año 2013. (Lin, 2013)

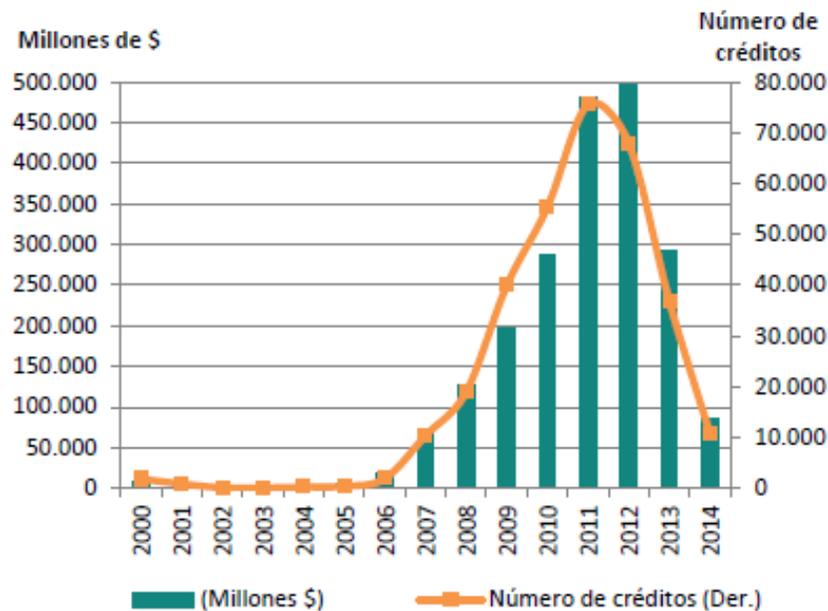
Gráfico 1 Variación anual



Variación anual del PIB colombiano vs variación anual del PIB de cultivo y productos de café. En porcentaje. (Llin, 2013)

El proceso de renovación de cafetales también fue observable en la evolución del número de créditos agropecuarios de Finagro para el café. Estos créditos que alcanzaron los \$497 mil millones en 2012 en 67 mil operaciones de crédito, las mayores cifras observadas. En los últimos años; en lo corrido de 2014 se han desembolsado cerca de \$84 mil millones en 10 mil créditos. Esta tendencia se puede observar en la gráfica 2.

Gráfico 2 Total de créditos



Total crédito agropecuario Finagro para café renovación por siembra y /o Zoca.(Lin, 2013)

El consumo interno también ha marcado mejoras. Se destaca que la Industria Colombiana de Café SA (Colcafé) sigue siendo el jugador líder con una cuota de mercado del 54% para el café en general. El café tuvo un buen desempeño en el 2014, con un crecimiento del volumen total de 3%, basado en una serie de factores de largo y corto plazo tales como el aumento continuado del ingreso disponible, desarrollo de nuevos productos (como los pods de Nescafé Dolce Gusto por Nestlé de Colombia) y campañas de promoción para aumentar el consumo interno, como las llevadas a cabo a través del programa Toma Café.

Con relación al segmento de café gourmet se encuentra que el volumen vendido de cafés cuyo precio por kilo es superior a \$ 21.000 crece desde 2009 y al cierre de 2013 representa el 5,2% de las ventas de café tostado y molido en canales al detal, de acuerdo con Nielsen. No se incluye aquí las ventas de los establecimientos de comercio ni los kilos vendidos en tiendas especializadas.

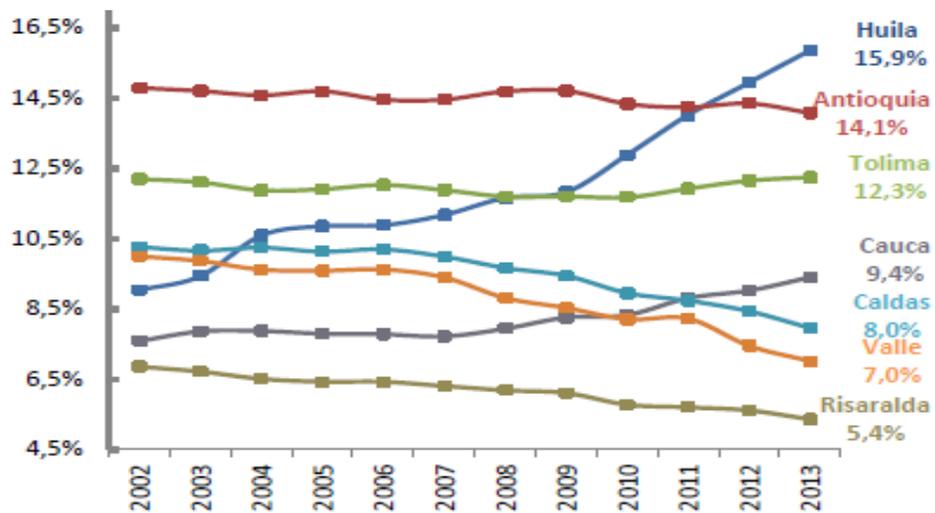
En Colombia los líderes del mercado de café gourmet se encuentran Procafecol con la marca Juan Valdez (1,6%), OMA (1,4%), La FNC con la marca Buendía (1,3%), principalmente.

2.2.2. Oferta del sector

La producción colombiana de café en las últimas dos décadas viene en declive, mientras que en 1990 se tenía un producción cercana a los 16 millones de sacos a inicios del año 2000 se contabilizaron 10 millones de sacos y en el 2012 se alcanzaron los 7,7 millones de sacos. En 2013 se alcanzó una de las cifras más grandes en términos de área cultivada en el país; con aproximadamente de 974 mil hectáreas cultivadas, esto se traduce en un crecimiento frente al año anterior del 4,6%. La distribución por departamento, desde el año 2012 el Huila desplazó a Antioquia como el departamento con mayor número de hectáreas cultivadas de café en Colombia, con una participación del 15% mientras que Antioquia disminuyó su cuota a 14,1% como se observa en la gráfica 3. El departamento del Tolima también viene con una tendencia creciente y representó el 12,3%, mientras que el Cauca ya sobrepasó a Caldas, Valle y Risaralda. Desde finales de 2013 la producción colombiana se

ha cotizado en buenos niveles en el ámbito internacional debido a las sequías presentadas en Brasil, uno de los mayores productores del grano a nivel mundial. De acuerdo a las cifras presentada por la Asociación Brasileira de industria de Café —ABIC— la producción del tipo arábigo ha sido de 32,2 millones de sacos de 60 kilos mientras que en 2013 fue de 38,2 millones de sacos. Esto puede generar expectativas en el aumento del precio del café ante un eventual deterioro de la producción brasilera. La gráfica 4 muestra cómo ha disminuido los miles de sacos en el primer mes del 2014 con respecto al 2008, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Llin, 2013)

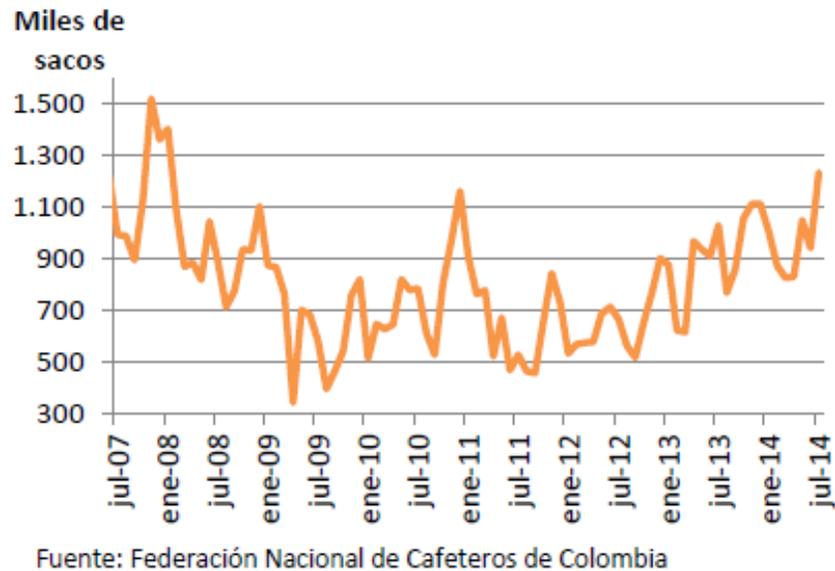
Gráfico 3 Participacion departamental



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Participación departamental en el área cultivada de café en Colombia. (Llin, 2013)

Gráfico 4 Produccion registrada



Producción registrada mensual en miles de sacos de 60 kg de café verde. (Llin, 2013)

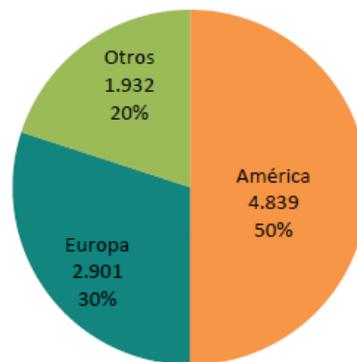
Por lo tanto, el café tiene un fuerte crecimiento del volumen total del 3% debido al aumento de los ingresos disponibles, desarrollo de nuevos productos y campañas de promoción para aumentar el consumo interno.

2.2.3. Demanda del sector Nacional

La demanda de café colombiano a nivel internacional se ha mantenido estable, salvo el período de 2009 a 2012 en el que la producción disminuyó. Las exportaciones de café verde en 2013 fue de 34,9% anual, año en el que se exportaron 9,6 millones de sacos y lo cual dejó para consumo interno cerca de 1,2 millones de sacos; este comportamiento de crecimiento se alejó ostensiblemente del promedio registrado entre 2001-2012 que fue de -18,9%.

Los principales destinos del café verde colombiano son Norteamérica (4,8 millones de sacos), Estados Unidos (4,2 millones de sacos) y Canadá (0,6 millones de sacos), seguido por Japón (1,1 millones de sacos) y entre dieciséis países europeos (2,9 millones de sacos) en el que sobresale Alemania (737 millones de sacos) y Bélgica (669 millones de sacos). El siguiente diagrama permite dar una idea global de las exportaciones del café colombiano (ver figura 5). (Llin, 2013)

Gráfico 5 Exportaciones de cafe



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Exportaciones de café según zona. Miles de sacos de 60 kg de café verde equivalente y participación dentro del total. (Llin, 2013)

A nivel interno se ha propiciado el mayor consumo de café, a través de programas promoción de consumo de café conocido como “Toma Café”. El desarrollo de cafeterías especializadas tiene un impacto positivo en el crecimiento del café, inspirando la cultura del café fuera de casa y ayudando a crear un modelo nuevo de consumo. Uno de los objetivos del programa es influir en el tipo de café que se consume. La preparación del café típico es tinto, es conocida coloquialmente como tinto, la cual es una bebida con una relación de

dilución baja (gramos / agua). Por el contrario, Toma Café ha tratado de atraer a los consumidores a disfrutar productos con más café (y menos agua) aumentando la percepción del sabor y ofreciendo mejor calidad. Esta estrategia para promover la migración a las bebidas con un alto contenido de café se considera exitosa en 2014 y estimuló el crecimiento positivo del consumo per cápita de café, que para el caso de Colombia está cercano a 1,87 Kg. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado de una participación cercana a 5,2% de Café Gourmet en el mercado nacional para ventas en canales al detal, se puede tomar un valor de consumo per cápita de 0,097 Kg como una buena aproximación para este segmento.

2.2.4. Tendencias

El café recién molido tuvo el mayor crecimiento en 2014, con un aumento del volumen total de 15% debido a la llegada de Nescafé Dolce Gusto en octubre de 2013. Esta marca ha crecido muy rápidamente gracias a una fuerte campaña publicitaria que incluye descuentos en los precios en las máquinas de café a través de minoristas. Antes de la llegada de esta marca, la categoría de Pods de café molido fresco era muy poco desarrollado, con Juan Valdez la única marca disponible, pero orientado hacia un segmento de consumidores nicho de altos ingresos sin mucha oportunidad de llegar a una base de consumidores más amplio.

Por otra parte el té ha ganado terreno como sustituto del café debido a las crecientes preocupaciones de los consumidores en cuestiones de salud y bienestar, así como un mayor portafolio de productos de té y la expansión de posicionamiento de té verde entre los

consumidores informados. Sin embargo, el café sigue siendo más popular y se posiciona como una fuente de energía, mientras que el té es visto como más relajante y útil para la pérdida de peso (en el caso de té verde).

2.3. Análisis de mercado en Colombia

2.3.1. Panorama Competitivo y perspectivas

Como se dijo anteriormente la Industria Colombiana de Café SA (Colcafé) es la compañía líder a nivel nacional en el mercado del café (54%) y está bien posicionada en el café molido con su marca Café Sello Rojo y en el café instantáneo con Colcafé, que son marcas tradicionales.

Nestlé de Colombia es el segundo jugador más importante, con una cuota de valor del 15%, debido a su fuerte posicionamiento en el café instantáneo donde se llevó una cuota de mercado del 43%. La compañía invirtió en el 2014 al promover su marca Nescafé Dolce Gusto de cápsulas de café frescos con un resultado exitoso, posicionando su consumo en la clase media. Esto se debió a las fuertes campañas promocionales en las principales cadenas minoristas tales como Almacenes Éxito, donde las máquinas se venden a precios de descuento.

Procafecol obtuvo ganancias significativas en 2014. Gracias a la destacada actuación del segmento Gourmet, como consecuencia de las mayores expectativas de los consumidores y

el aumento del poder adquisitivo de los grupos de altos ingresos. La expansión de las tiendas Juan Valdez también ayudó, así como el posicionamiento como Café de Colombia.

En Colombia, Procafecol lidera el mercado del segmento gourmet con su marca Juan Valdez (1,6%), comercializada principalmente bajo la denominación de café de orígenes de diferentes regiones del país (Tolima, Santander, Cauca, Nariño, Sierra Nevada, Antioquia, Huila). Entre sus marcas de café Premium tienen café Cumbre, Volcán, Colina, café Macizo, café de la Finca, café del Bosque. Todas estas marcas se comercializan a través de sus 224 tiendas Juan Valdez en Colombia y los grandes almacenes de cadena.

Toscafé OMA con su marca OMA tiene cerca del 1,4% del mercado, distribuidos igualmente a través de sus tiendas de café y en las principales cadenas de supermercados del país. Café Buendía que tiene cerca del 1,3% de participación y se distribuye en los almacenes de cadena de todo el país. El café Matiz es la línea gourmet de la Compañía Colombiana de Café (Colcafé), que tiene una menor participación.

Otras marcas que tienen menor participación pero que han ganado logrado buen posicionamiento en el segmento de café gourmet son: Café Amor Perfecto y Café Devotion en Bogotá, Pergamino café en Medellín.

En la mayoría de los casos se encuentran principalmente en presentaciones de 250 g, 340 g y 500 g, los precios para la presentación de 250 g se encuentran aproximadamente entre

\$8,000 y \$10,000. Para la presentación de 340 g se pueden encontrar entre \$15,000 y \$22,000.

A pesar de que Colombia es un importante productor de café, una parte significativa de café que se consume en Colombia ha sido importada desde Perú, Ecuador y Brasil. La producción local se destina principalmente a las exportaciones, debido a su mayor calidad y precio, mientras que la demanda local se satisface con importaciones a precios más asequibles.

Un crecimiento económico estable y positivo se espera durante el período proyectado (2014-2019), que permitirá la continua reducción de la pobreza para aumentar la base de consumidores más allá del crecimiento demográfico. Esta tendencia va a ser el principal motor de crecimiento del café recién molido estándar, que seguirá siendo de lejos el área más importante, con el 83% de todas del volumen total de ventas de café en 2019.

El segmento de café Gourmet continuará desempeñando mejor que el café en general. De acuerdo con una fuente comercial, este segmento representa el 5,2% del valor de las ventas totales en los canales al detal de acuerdo con Nielsen, este incremento en la participación se ha fijado en el período de pronóstico ya que los consumidores están buscando productos más sofisticados y nuevas experiencias. En este contexto, los Pods de café molido fresco continuarán siendo la categoría con la mayor tasa de crecimiento anual de 9% en términos de volumen total durante el período proyectado. La experiencia de

cafeterías especializadas seguirá aumentando las expectativas del consumidor, y aumentará la demanda de productos similares para el consumo doméstico.

Es preocupante el desarrollo del té, ya que se considera una amenaza potencial para el crecimiento del café durante el período proyectado. Hay algunos esfuerzos de posicionamiento, como los realizados por Agrícola Himalaya (la principal empresa de té) para posicionar el té no sólo como una bebida relajante, sino también como fuente de energía.

2.3.2. Tamaño y participación del Mercado en Colombia

En las tablas siguientes se muestra el tamaño potencial del mercado del país así como la participación del mercado del café en Colombia por industria.

Tabla 1 Ventas al por menor de café por categoría: Volumen 2009-2014 (ton).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fresh Coffee	54,443.1	54,178.8	54,560.7	55,590.6	56,505.3	58,106.9
Fresh Coffee Beans	699.6	716.5	766.9	804.4	839.8	869.4
Fresh Ground Coffee	53,743.5	53,462.2	53,793.8	54,786.2	55,665.5	57,237.5
Ground Coffee Pods	7.3	9.9	12.6	15.5	18.4	21.2
Estándar Fresh Ground Coffee	53,736.2	53,452.3	53,781.2	54,770.7	55,647.1	57,216.3
Instant Coffee	6,036.8	7,485.4	9,095.2	9,957.3	10,640.5	10,927.9
Instant Estándar Coffee	5,507.4	6,932.9	8,469.3	9,270.5	9,924.1	10,191.0
Instant Decaffeinated Coffee	529.4	552.5	625.9	686.7	716.4	736.8
Coffee	60,479.8	61,664.2	63,655.9	65,547.8	67,145.8	69,034.7

Fuente: Coffee in Colombia (International Euromonitor & Analysis, 2015)

Tabla 2 Ventas al por menor de café por categoría: % Crecimiento en volumen 2009-2014.

	2013-2014	2009-14 CAGR	2009/14 Total
Fresh Coffee	2.8	1.3	6.7
Fresh Coffee Beans	3.5	4.4	24.3
Fresh Ground Coffee	2.8	1.3	6.5
Ground Coffee Pods	15.1	23.8	190.4
Estándar Fresh Ground Coffee	2.8	1.3	6.5
Instant Coffee	2.7	12.6	81.0
Instant Estándar Coffee	2.7	13.1	85.0
Instant Decaffeinated Coffee	2.8	6.8	39.2
Coffee	2.8	2.7	14.1

Fuente: Coffee in Colombia, International Euromonitor & Analysis, 2015)

2.3.3. Pronóstico de ventas al por menor y crecimiento de café por categoría

Las tablas a continuación muestran el volumen de ventas y el crecimiento estimado (toneladas) en Colombia hasta el año 2019.

Tabla 3 Pronostico de ventas al por menor por categoría de café: volumen 2014-2019 (ton).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fresh Coffee	58,106.9	59,717.1	61,341.2	63,058.5	64,857.1	66,729.2
Fresh Coffee Beans	869.4	904.2	943.9	985.3	1,028.1	1,072.5
Fresh Ground Coffee	57,237.5	58,813.0	60,397.3	62,073.2	63,829.1	65,656.7
Ground Coffee Pods	21.2	23.8	26.3	28.7	30.9	32.9
Estándar Fresh Ground Coffee	57,216.3	58,789.1	60,371.0	62,044.5	63,798.2	65,623.8
Instant Coffee	10,927.9	11,199.5	11,436.4	11,774.1	12,151.2	12,575.2
Instant Estándar Coffee	10,191.0	10,447.1	10,673.5	10,995.7	11,353.5	11,755.6
Instant Decaffeinated Coffee	736.8	752.4	762.9	778.4	797.8	819.6
Coffee	69,034.7	70,916.6	72,777.6	74,832.6	77,008.4	79,304.4

Fuente: Coffee In Colombia (International Euromonitor & Analysis, 2015)

Tabla 4 Pronóstico de ventas al por menor de café por categoría: % crecimiento en volumen 2014-2019.

	2014/2015	2014-19 CAGR	2014-2019 Total
Fresh Coffee	2.9	2.1	11.1
Fresh Coffee Beans	5.6	6.1	34.2
Fresh Ground Coffee	2.9	2.0	10.7
Ground Coffee Pods	8.2	11.2	69.8
Standar Fresh Ground Coffee	2.9	2.0	10.6
Instant Coffee	4.2	2.4	12.7
Instant Standar Coffee	4.2	2.3	12.1
Instant Decaffeinated Coffee	4.0	3.4	18.5
Coffee	3.4	2.2	11.6

CSGR: Tasa Crecimiento Anual Compuesto

Fuente: Coffee In Colombia (International Euromonitor & Analysis, 2015)

De acuerdo con la proyección de ventas de 2014 a 2019, el mercado para el café estaría cercano a 62,000 toneladas para el año 2017, alrededor de 84% corresponde a café fresco y 16% a café instantáneo. Para el segmento gourmet que se desarrolla en el proyecto y de acuerdo a la información consignada anteriormente que el mercado de café Gourmet corresponde a un 5,2% del total de las ventas en canales al detal, se esperaría que las ventas estuvieran alrededor de 3,224 Ton/año para el mismo período. De acuerdo a la capacidad de producción de la finca del plan de empresa, se espera una oferta cercana a 5 toneladas para el año 2017, incrementando su capacidad hasta aproximadamente 7,0 ton en el tercer año (2019). Esta última sería la producción promedio hasta el año 2022. Los cálculos de la capacidad de producción de la finca se han realizado considerando varios factores como: la producción media nacional por hectárea que para el 2015 llegó a 0,92 ton/hectárea y que en nuestro caso particular se espera incrementar hasta valores cercanos a 1,0 ton/hectárea teniendo en cuenta que todos los palos de la finca han sido renovados en los últimos 4 años,

el proceso de siembra fue realizado de acuerdo al estándar recomendado de 5,000 palos por hectárea, conservando y asegurando el abono y los procesos de limpieza de los cafetales durante el año que permiten una mejor productividad. No se consideran en el cálculo factores ambientales fuera de lo normal como inundaciones o grandes sequías porque por las condiciones geográficas y climáticas en más de 40 años no se han presentado. Sólo las temporadas de lluvias e intenso verano por fenómenos naturales como el niño; sin embargo, son estacionales y afecta a todo el sector en general.

El mercado para la oferta del producto inicialmente es la ciudad de Cali, de acuerdo con la validación realizada mediante encuestas se encuentra que el 22% del mercado objetivo consumen algún tipo de café Gourmet y el 77% de ellos estaría dispuesto a consumirlo aunque implique pagar un mayor precio por su calidad y origen.

El consumo per cápita de café en Colombia de acuerdo a la Organización Internacional de Café (OIC) se encuentra alrededor de 1,87 kg (80% corresponde a café tostado y 20% a café soluble).

El mercado objetivo inicial, personas de 25 años en adelante de estratos 3 a 6 de la ciudad de Cali da un valor cercano a 777,775 personas según cifras de proyección de la población por grupos de edad y sexo para la ciudad por parte del DANE.

De acuerdo con la población objetivo y el porcentaje de personas que consumen algún tipo de café Gourmet (22%), el mercado potencial se ha estimado en 319.976 Kg para el 2017, conservando igual consumo per cápita (1,87 kg).

2.4. Producto

Realizado el análisis del sector y el mercado del café en Colombia, se presenta la propuesta de integración vertical para desarrollar una marca de café Gourmet, que incluirá la tostación, se aprovechará el grano de excelente calidad producido por las condiciones bioclimáticas de la región. De acuerdo con la Asociación Americana de Café de especialidad (SCAA), un Café Gourmet de calidad destacada hace referencia a aquellos obtenidos de la combinación correcta entre microclima, cultivo y calidad del suelo, lo que ofrece al café producido unos perfiles de sabor únicos.

Descripción del producto: El producto ofrecido es un café Gourmet en dos presentaciones tostado (grano) y molido con contenidos de 250 g y 500 g para cada una de ellas. El producto será elaborado con granos seleccionados de excelente calidad y procesos de producción controlados para asegurar un producto de calidad especial.

Elementos especiales o factores diferenciadores. Se caracteriza por el conocimiento previo del pedido del cliente con relación a sus preferencias de sabor (3 opciones) suave, medio, fuerte, molienda (4 opciones), sin moler, molido grueso, molido medio o molino fino. De acuerdo a esto se ajustan los tiempos y variables de tostación y molienda del

producto buscando un mayor acercamiento a esas preferencias de cada cliente. La gestión del servicio de entrega es personalizada y permitirá a los clientes vivir la experiencia de preparar y degustar un café Gourmet de la región, a un precio competitivo, sin salir de casa. Es importante tener presente que los días de tostación y entrega serán programados semanalmente de acuerdo al nivel de pedidos. Este número de opciones de producto (12 por cada referencia) no implica igual número de referencias de empaque, se plantea tener sólo 2 referencias de empaque estándar (250 g y 500 g) con las opciones de nivel de tostación y molienda que serán señalados según la orden de pedido del cliente.

Productos competidores. En el mercado existen productos similares en calidad como los descritos anteriormente en panorama competitivo; sin embargo, la cadena para llegar al cliente final es diferente. Estos productos se encuentran en distintas marcas en los almacenes de cadena y las marcas de mayor recordación por parte de los clientes presentan precios significativamente más altos en el segmento de cafés Gourmet, principalmente por la marca transfiere al consumidor local el costo de oportunidad por mayor precio de venta en el exterior así como los mayores costos por intermediaciones en la cadena productiva. Los precios planteados en este proyecto son más bajos teniendo en cuenta los menores costos por intermediación, igualmente los costos por buscar más opciones de personalización para los clientes no son significativamente altos debido a los volúmenes bajos de lotes de producción y la facilidad para los cambios de una referencia a otra. Se realizaron ajustes al planteamiento inicial del precio de venta teniendo en cuenta que el estudio de mercado presentó una mayor disposición a pagar de los clientes potenciales por calidad y origen.

Como productos sustitutos, dentro del sector de las bebidas calientes, está el té.

2.5. Clientes

Los clientes a los cuales se enfocará la estrategia, son consumidores sofisticados de café, hombres y mujeres, mayores de 25 años que deseen disfrutar la experiencia de un Café Gourmet preparado en casa. Se encuentran principalmente en estratos socioeconómicos 3, 4 y 5, se destacan por el buen gusto, que valoran y están dispuestos a pagar más por productos de buena calidad que se ajusta a su gusto personal. Son profesionales, ejecutivos y amas de casa, interesados en vivir una experiencia diferente al consumir una taza de café en su hogar.

2.5.1. Validación entrevistas

Se realizaron 45 entrevistas, 25 físicas y 20 de ellas virtuales a través de un link que conducía al formulario preparado con las preguntas para los clientes potenciales. A la pregunta realizada sobre las bebidas que normalmente consumen, en términos generales se evidencia que la mayoría de personas consultadas consumen café, una gran parte de ellas lo hace diariamente, a diferentes horas del día.

Al consultar sobre los lugares donde normalmente consumen café y en compañía de quien lo disfrutan, la mayor parte de la gente disfruta de un café en casa, solo o en familia. Una menor proporción lo hace en la oficina, con los compañeros de trabajo.

A pesar que nuestro país se caracteriza por ser un país cafetero, se observa un gran desconocimiento por parte de los consumidores acerca del café, ignoran casi completamente el proceso para la preparación de un buen café en casa.

Con relación al segmento de café Gourmet, destacan que presenta mejor calidad en las características de interés por parte del cliente como aroma, sabor, acidez, etc.; sin embargo, poco conocen sobre las ofertas de cafés especiales del mercado, siendo Juan Valdez la marca de mayor recordación. Desconocen en su mayoría los precios de cafés Gourmet del mercado y sólo manifiestan saber que presentan mayor costo que el café tradicional.

En general se puede decir casi todas las personas consultadas no saben acerca de la procedencia del café que consumen normalmente. Ante este desconocimiento del café en general, en el estudio de mercado se planteó la pregunta sobre la disposición a recibir información de interés sobre el proceso de café, el 78% de los encuestados respondieron positivamente, de los cuales el 87% lo aceptaría vía e-mail y un 12% de manera impresa. Por tal motivo esta información valiosa se tendrá en cuenta para la estrategia promocional planteada más adelante.

La encuesta inicial también se consultó sobre las principales características buscadas en un café y la mayoría coincidieron solamente en el sabor y aroma, mostrando poco conocimiento en las demás variables.

2.6. Plan de mercadeo

2.6.1. Estrategia de precio

Al revisar los hallazgos de las entrevistas realizadas, se puede asegurar que en general las personas que consumen tiene poco o ningún conocimiento acerca de los precios de un café especial en el mercado, sólo manifiestan saber que son más altos que el café tradicional. La competencia tiene una política de precios altos para el segmento de café Gourmet, los cuales se pueden encontrar entre \$30,000 y \$40,000 por kilogramo. Las características de las personas seleccionadas para la encuesta cumplen con las del mercado objetivo (mayores de 25 años de estrato socioeconómico 3 a 6). Teniendo en cuenta la validación de la disposición a pagar mediante la encuesta la realizada, así como el análisis detallado de los costos asociados al producto, se confirma que el precio previsto estaría por debajo de los encontrados en el mercado para el segmento Gourmet, éste se pudiera ubicar en el rango de \$25,000 y \$35,000 Kg aproximadamente. La razón principal de esto es lograr un juicio de precio justo para un producto de mejor calidad por el cual los clientes con gusto por el café estarían dispuestos a pagar más que el café tradicional.

Lograr una percepción del cliente de un precio competitivo frente a los encontrados en el mercado, le brinda al producto la posibilidad de una entrada más rápida en el segmento de café Gourmet, a su vez incrementa el potencial de expansión del mercado previsto. Los menores costos en la materia prima y especialmente la reducción de la intermediación en

toda la cadena productiva, hacen posible tener menores costos de producción, lo cual se transfiere al cliente como beneficio en un menor precio del producto.

Se buscará un precio justo que permita cubrir las variaciones presentadas, principalmente en los precios de materia prima por la estacionalidad de la misma (períodos de cosecha), de tal manera que el cliente no perciba dicha estacionalidad. La evaluación del proyecto se realiza con un precio de \$8,500 para la referencia de 250g y \$16,000 para 500 g, lo que da un costo promedio ponderado de \$32,800 por Kg de café. Este precio fue ajustado con respecto al inicialmente propuesto (\$7,500 y \$14,000 para las mismas referencias) teniendo en cuenta los resultados de la disposición a pagar del 77% de las personas encuestadas que comprarían un café gourmet a un mayor precio por calidad y origen.

2.6.2. Estrategia de venta y distribución.

Los canales planteados son a través de una plataforma web para la toma de pedidos y venta de producto (café tostado y/o café molido), con entregas a domicilio programadas. Incluye también el uso de redes sociales y creación de una comunidad de clientes para compartir información de interés, relacionada con toda la cadena productiva del café. De esta manera se busca llegar directamente al cliente final y tener una mayor cercanía y conocimiento sobre sus preferencias. El resultado de las encuestas muestran que los supermercados con un 83,2% es el canal que los clientes esperarían encontrar; sin embargo, la propuesta busca mayor cercanía con el cliente reduciendo la intermediación, esto evita

los mayores precios de los productos que se transfieren al consumidor final. Igualmente, se aprecia un importante segmento de los clientes, cerca del 28% que compraría el producto a través del canal propuesto de pedidos por internet.

Los conceptos especiales que se usarán para motivar la venta estarán en el servicio al cliente desde la toma del pedido, donde se preguntará por sus necesidades para realizar el ajuste al proceso de tal manera que se logre un producto que cumpla con las características necesarias para satisfacer esas necesidades mediante la oferta de referencias base de tostación para café suave, medio y fuerte. El cubrimiento geográfico inicial será la ciudad de Cali y particularmente los grupos de amigos y comunidad de personas con gusto por el café.

2.6.3. Estrategia promocional

Los mecanismos de publicidad serán principalmente el internet y el mercadeo directo a los clientes potenciales. Se tiene previsto igualmente la producción de un lote con un número determinado de muestras gratis (20-30 g) como parte de la promoción inicial durante el primer trimestre.

Para el canal a través de internet se plantea la creación de una página web donde no sólo se ofrecerá el producto sino que estará disponible la información sobre cómo y dónde adquirirlo, ventas online, información de promociones. Igualmente se publicará información que resulte atractiva para los amantes del café, recomendaciones de una buena preparación, características del proceso y tendencias del consumo. Se hará uso de las redes

sociales para hacer publicidad, inicialmente a través de los grupos de amigos que gustan del café, los cuales están incluidos dentro del perfil del cliente definido como mercado objetivo. El costo por actualizaciones y mantenimiento es variable dependiendo del plan seleccionado, éste puede estar alrededor de \$500,000 a \$600,000 al año.

2.6.4. Presupuesto de ventas

Se define una proyección de ventas del año de 3,800 Kg con base inicial en la capacidad de producción de la materia prima. Teniendo en cuenta el ciclo de producto, en su fase de introducción donde las ventas son bajas, se definen metas de ventas por trimestres de la siguiente manera: primer trimestre de (período de introducción), 10% del total del año, segundo trimestre el 20%, tercer trimestre el 30% y cuarto trimestre el 40%. No se cuenta con un estudio de mercadeo de un producto similar que sirva como soporte de la proyección. Para los dos años siguientes se espera un incremento en las ventas de 25% y 40% respectivamente para llegar a unas ventas aproximadas de 6.650 kg en el tercer año de operación. Para los años 5 y 6 se proyectan crecimientos de ventas del 30%, llegando al 6° año con ventas cercanas a 14.610 Kg que corresponden a unas 37.402 unidades vendidas en las presentaciones de 250 g y 500 g. A pesar que los porcentajes de crecimiento parecen altos, en términos de volumen no son tan considerables teniendo en cuenta que la meta de 3.800 Kg para el primer año es bastante conservadora. Igualmente es importante tener en cuenta la tendencia en el crecimiento de consumo del segmento gourmet en Colombia, que de acuerdo con estudios de mercado de Nielsen, en los últimos 2 años está cercana al 10%, ubicando el café gourmet en un 5,2% del total de consumo de café.

Tabla 5 Pronóstico de ventas primer año

	Año 1												Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Producto 250 g (molido)	139	139	139	278	278	278	417	417	417	556	556	556	4171
Producto 250 g (tostado)	3	3	3	6	6	6	9	9	9	11	11	11	85
Producto 500 g (molido)	179	179	179	358	358	358	536	536	536	715	715	715	5363
Producto 500 g (tostado)	4	4	4	7	7	7	11	11	11	15	15	15	109
Total	324	324	324	649	649	649	973	973	973	1297	1297	1297	9728

3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1. Análisis de producto

Las especificaciones de las líneas de productos de café Gourmet están dadas para café molido y tostado (grano). De acuerdo a la percepción de los clientes potenciales validada mediante encuesta, se encuentra que el 46% de ellos prefieren la presentación de 500 g y el 36% la prefieren la presentación de 250 g, por lo tanto estas serán las empleadas para la iniciación del proyecto. Buscando abarcar un mayor número de clientes potenciales que prefieren el café tostado (grano), para molerlo ellos mismos antes de prepararlo, se busca ofrecer un producto de esta característica, que de acuerdo los datos obtenidos de mercado, estaría cerca del 2% del total de las ventas. El producto final busca acercarse a las preferencias del cliente en cuanto a sabor (3 opciones) suave, medio, fuerte, molienda (4 opciones), grano sin moler, molido grueso, molido medio o molino fino. De acuerdo a esto se ajustan los tiempos y variables de tostación y molienda del producto buscando un mayor acercamiento a esas preferencias de cada cliente

Tabla 6 Plan de producción

PLAN DE PRODUCCIÓN						
AÑO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volumen Estimado de Ventas	9728	12160	17024	22131	28771	37402
Café molido 250 g	4171	5214	7299	9489	12335	16036
Café tostado 250 g	85	106	149	194	252	327
Café molido 500 g	5363	6703	9384	12200	15860	20618
Café tostado 500 g	109	137	192	249	324	421
Consumo café pergamino (Kg)	3800	4750	6650	8645	11239	14610
Consumo empaque 250 g	4256	5320	7448	9682	12587	16363
Consumo empaque 500 g	5472	6840	9576	12449	16183	21038
Consumo empaque total	9728	12160	17024	22131	28771	37402

Se debe tener en cuenta que la producción se realizará contra pedido y en pequeños lotes, por lo cual no se considera tener producto en inventario.

3.2. Materia Prima

Origen del Valle: Café de la especie Arábigo, proveniente de finca el Encanto, ubicada en el Corregimiento de Salónica, Municipio de Río Frío. Para la región, la época de cosecha principal se da entre los meses de marzo, abril y mayo (mayor producción). Una cosecha intermedia denominada mitaca o travesía se da entre los meses de octubre, noviembre y diciembre, ésta representa aproximadamente la tercera parte de la producción anual.

Los prácticas de los proveedores de recolección manual del grano en su estado óptimo de madurez y la selección de los mismos, garantizan el uso de granos 100% maduros y contenidos de pasillas (granos negros) inferiores al 1,0%, lo cual evita que se generen características indeseables en la calidad física y organoléptica del café.

3.3. Proceso tecnológico

La materia prima adquirida (café pergamino) corresponde a granos seleccionados que deben presentar una apariencia homogénea de granos sanos, olor característico a café fresco y una humedad entre 10-12%. Se definirán criterios de granos no admisibles como: pulpa parcial o total adherida al grano, granos manchados, vinagres, granos de color verde, gris o rosa, granos dañados por insectos o con olores extraños.

De esta manera se garantiza que los granos de café pergamino que entran a la bodega de almacenamiento de materia prima, para luego ser procesados y tostados, son de alta calidad, asegurando a los clientes la procedencia y características del producto.

3.3.1. Almacenamiento de materia prima

Teniendo en cuenta la estacionalidad del cultivo de café es necesario almacenar producto por largos períodos de tiempo (entre 1 y 6 meses) para disponer de materia prima durante todo el año. Para esto es necesario asegurar las condiciones de almacenamiento para proteger los granos de la humedad, insectos y demás contaminantes. Es importante tener en cuenta que el café pergamino bajo condiciones adecuadas de almacenamiento; es decir, en sacos de fique, arrumado sobre estibas limpias, bodega ventilada, seca, limpia y con condiciones frescas (temperaturas moderadas), almacenados aparte de otros materiales como pinturas, abonos, insecticidas, maderas, sustancias químicas, tierras, animales e

insectos, puede conservarse por períodos hasta de un año sin que afecte considerablemente la calidad final del producto.

3.3.2. Trillado

El grano es trasladado a la trilladora donde se realiza la operación de separación de la cascarilla amarilla de la almendra verde, quedando la almendra completamente limpia.

3.3.3. Selección de la almendra

Una vez se tiene la almendra de café limpia, se realiza el proceso de selección del grano, eliminando los granos afectados por acción de insectos o deteriorados por las condiciones climáticas. De esta manera se sigue asegurando el proceso de utilizar los mejores granos para el proceso siguiente de tostación.

3.3.4. Tostación

Los granos de café verde seleccionados se pasan a la máquina de tostación, donde se darán las condiciones adecuadas de temperatura y tiempo de acuerdo a las cualidades esperadas por los clientes en las solicitud del pedido. El proceso de tostación se realiza normalmente a temperaturas entre 180-230 °C y períodos de tiempo entre 20 y 30 minutos dependiendo de la máquina y las características finales esperadas del producto. Estas

variables serán ajustadas de acuerdo a la solicitudes de pedido de los clientes para lograr las características del producto esperada por ellos (suave, medio o fuerte).

3.3.5. Enfriamiento

Los granos tostados son luego sometidos a un proceso de enfriamiento para disipar el calor en el menor tiempo posible y evitar que el grano se continúe tostando y pierda las características adecuadas.

3.3.6. Molienda

Los granos tostados y enfriados se conducen al molino donde se les dará el proceso de molienda adecuado para su proceso final de empaque.

3.3.7. Empaque

El café molido y los granos tostados son posteriormente empacados y sellados adecuadamente para evitar que se pierda el aroma y las cualidades del café por un sellado ineficiente. La entregas del producto inicialmente se realizarán con entregas a domicilio.

3.4. Diagrama de flujo del proceso

Gráfico 6 Diagrama de flujo

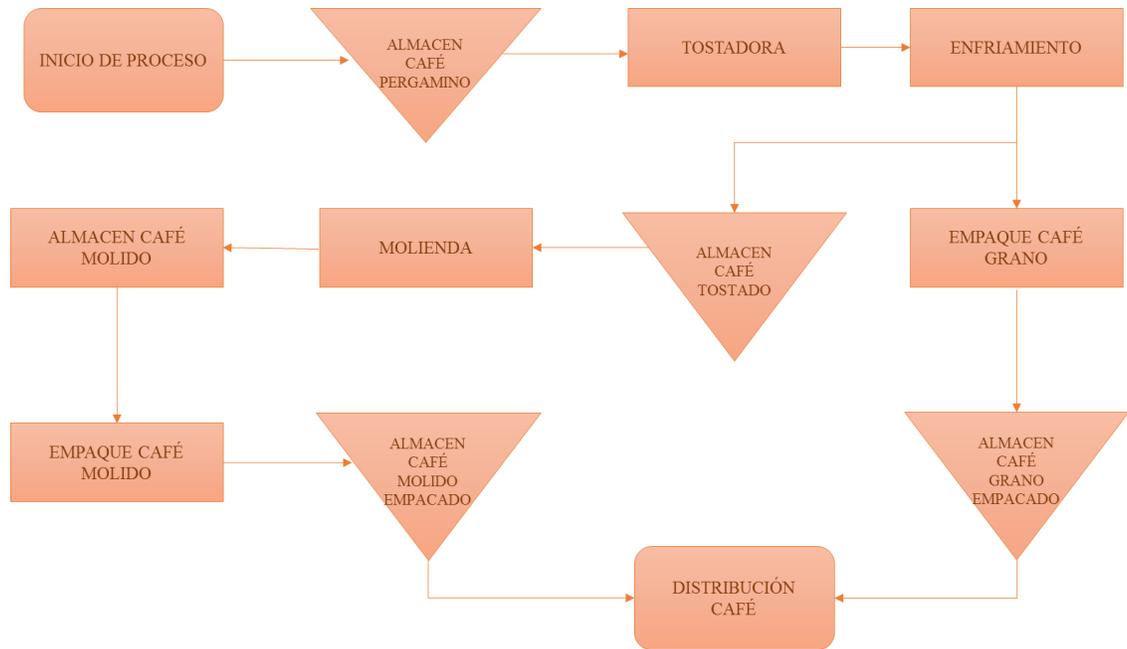


Diagrama de flujo del proceso (Fuente: el autor)

3.5. Maquinaria y equipo

Los equipos requeridos para el proceso se relacionan a continuación:

- Máquina tostadora, capacidad de 5 kg/h.
- Trilladora, capacidad de 10 Kg/h.
- Molino, capacidad 5 Kg/h
- Selladora.
- Báscula (1 kg)

3.6. Desperdicios

El principal desperdicio del proceso de tostación se da en la cascarilla que sale del proceso de trillado del grano. El manejo inicial que se dará a esta cascarilla es usar parte de

ella en mezcla con la pulpa que se genera del proceso de beneficio y emplearlo, como actualmente se hace, para abono en la finca principalmente en el plátano. Igualmente se busca iniciar su uso entre los surcos de café como medida de control de la maleza y protección de la capa externa de la tierra (conservación de humedad) en época de fuerte verano. Esta práctica está siendo empleada con éxito en algunos países de Centroamérica. La cantidad de desperdicio (cascarilla) se calcula teniendo en cuenta los factores de conversión medios para la transformación del grano de café, de pergamino a almendra es cercano al 25% por lo que para el primer año sería 950 kg aproximadamente.

3.7. Localización

La finca productora de café se encuentra ubicada en Salónica, corregimiento que pertenece al municipio de Río Frío (Valle del Cauca), a 115 km de la ciudad de Cali. El corregimiento de Salónica cuenta con una extensa zona cafetera que representa cerca del 47% del área total sembrada en café del municipio de Río Frío (aproximadamente 4,260 Ha). Esta condición es una ventaja porque se tiene cercanía con más proveedores de materia prima.

3.8. Facilidades de servicios

Se cuenta con el predio y espacio suficiente para adecuación y realización de todos los procesos de producción.

- Tipo de construcción. La finca cuenta con toda la infraestructura para la realización del proceso productivo hasta café pergamino (proceso de beneficio de café), que incluye báscula de pesaje de grano, tolva de recibo del grano maduro, despulpadora, tanque de lavado, elda para secado natural, bodega de almacenamiento de producto final. Esto facilita el montaje adicional de los equipos para los procesos posteriores de trillado, tostación, molienda y empaque.
- Facilidad y disponibilidad de insumos (materia prima)
- Espacio para almacenamiento de la materia prima
- Servicios públicos. Se cuenta con los servicios públicos necesarios (agua, energía y comunicaciones) con tarifas por unidad de consumo más bajas que el promedio, debido a la ubicación.
- Impacto social. Se encuentra alejado de un centro urbano, con lo cual el impacto que pueda ocasionar el proceso de tostación sobre la comunidad es mínimo, además de la facilidad del aprovechamiento de los desechos generados en el mismo terreno de los cultivos.
- Seguridad. Las condiciones de orden público y garantías de seguridad de la zona, aseguran la conservación de los inventarios a menores costos por vigilancia.

3.9. Posición relativa a proveedores y clientes

- Ubicación de proveedores. La cercanía con posibles proveedores de materia prima (café pergamino) facilita la disponibilidad de la misma y reduce costos de transporte.

- Vías de acceso. La finca se encuentra a 20 min del corregimiento de Salónica, cuenta con una vía en buenas condiciones para el transporte principalmente de producto final. Así como la facilidad para el suministro de insumos (material de empaque, entre otros).
- Ubicación de clientes. Se encuentra a 115 km de la ciudad de Cali donde está ubicado el mercado objetivo (aproximadamente 2 horas). La condición de las vías, la cercanía y los volúmenes que se manejarán, facilitan y generan costos bajos de fletes al producto final.

3.10. Posibilidad de expansión.

La zona cuenta con cerca de 2000 Ha de cultivos de café, lo cual facilitaría el suministro de materia prima de calidad (café pergamino), al igual que reducir los costos de transporte de los mismos, en caso de una expansión. Igualmente se tiene el espacio suficiente para la adecuación del área y proceso que permita expandir la producción.

3.11. Mano de obra

Se cuenta con personal con alto conocimiento y experiencia en el proceso productivo del café y la selección del grano de mejor calidad. Es necesario capacitar al personal en el proceso de trillado, tostación y empaque. Teniendo en cuenta que las máquinas de trillado y tostación son automáticas, el proceso se realiza de manera sencilla mediante el control principalmente de variables críticas de temperatura y tiempo, para esto se requiere sólo una persona.

3.12. Distribución de planta

Hace referencia a la organización de espacios físicos que permitan el mejor aprovechamiento de los mismos, teniendo como premisas la generación de espacios seguros y con condiciones adecuadas para la realización de las tareas del proceso productivo. Actualmente se cuenta con los espacios y equipos necesarios para el proceso productivo del beneficio de café hasta el café pergamino. Existe un espacio adecuado para el almacenamiento de los insumos del proceso el cual requeriría unas modificaciones para ampliar la capacidad de almacenamiento. La modificación consiste en retirar una pared para ampliar un cuarto que actualmente se emplea como cuarto para los trabajadores en épocas de cosecha.

Se cuenta con el espacio suficiente para adecuar al área donde se realizará los procesos finales de trillado, tostación, molienda, empaçado, pesaje y sellado del producto final. Estos equipos de acuerdo a la capacidad en su totalidad se pueden ubicar en un espacio aproximado de $40 \text{ m}^2 - 50 \text{ m}^2$. (Ver gráfico distribución anexo).

3.13. Sistemas de control

Por medio del sistema de control se establecerán las prácticas operativas que permitirán que el proceso productivo genere un producto que cumpla con las necesidades del cliente con relación a calidad y precio, así como el costo para generar valor a los accionistas de la empresa. Entre estos sistemas de control están: adecuado manejo de fertilización (abono 3 veces al año), control de malezas que compiten con el café por los nutrientes y el agua de la

tierra afectando la calidad, la selección de los granos de café pergamino y de los granos de café cereza.

3.14. Propiedades básicas del producto.

El producto será un café Gourmet empacado (tostado y molido) con calidad destacada, que se favorece porque la finca que provee la materia prima está 100% renovada con palos máximo de 4 años, proceso de siembra realizado de acuerdo al estándar recomendado de 5,000 palos por hectárea, conservando y asegurando el abono y los procesos de limpieza de los cafetales durante el año que permiten una mejor relación calidad-productividad.

Puntos de inspección en calidad se realizarán en los procesos críticos (trillado), se debe inspeccionar el café pergamino para seleccionar los granos que cumplan con la especificación establecida, con una apariencia homogénea de granos sanos, olor característico a café fresco.

Igualmente se realizará inspección de calidad a la almendra de café antes de la tostación, no debe presentar granos afectados por acción de insectos o deteriorados por las condiciones climáticas. De esta manera se asegura el proceso de utilizar los mejores granos para el proceso siguiente de tostación

Dentro de las variables críticas del proceso de tostación se tiene la temperatura y tiempo de tostación, para lo cual debe ser estrictamente cumplidos de acuerdo con las

características esperadas del producto final, el cual busca acercarse a las preferencias del cliente en cuanto a sabor (3 opciones) suave, medio, fuerte, molienda (4 opciones), grano sin moler, molido grueso, molido medio o molino fino. De acuerdo a esto se ajustan los tiempos y variables de tostación y molienda del producto buscando un mayor acercamiento a esas preferencias de cada cliente. Para esto se hace necesaria la inspección y calibración anual de la instrumentación de los equipos.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La iniciativa de la empresa surge como una oportunidad de negocio de lograr la integración vertical, pasando a procesar el café pergamino que actualmente se produce y se vende a la Federación Nacional de Cafeteros, de tal manera que se llegue a producir y comercializar el café Gourmet empacado de calidad destacada. En su etapa inicial el grupo empresarial participará activamente en la gestión general, principalmente en mercadeo, administración financiera, asignación de capital y recursos para la puesta en marcha del proyecto. En lo administrativo, contará con la participación de un socio, quien actualmente es propietario del 50% de la finca y beneficiario del 50% de las ganancias generadas por ella por ventas de café pergamino y demás productos.

4.1. Experiencia y competencias del personal

Empresario: competencias administrativas, gerenciales y de emprendimiento para el inicio de un proyecto de plan de empresa como el planteado. Ha ido adquiriendo conocimiento y experiencia en el proceso de la Agroindustria, especialmente el proceso de

café, lo cual ha permitido identificar grandes oportunidades de emprendimiento. Aportará el 100% del capital requerido para el inicio de la operación y será el único propietario de la marca. Desarrollará principalmente funciones de gestión general en lo administrativo, mercadeo, financiero y apoyo en proceso productivo y distribución.

Socio: Amplio conocimiento de la zona y el proceso, proviene de una familia cafetera por tradición y es una persona de la región. Alta capacidad de negociación con posibles proveedores, trabajadores, etc. Amplia habilidad de comercialización. Su mayor participación se dará en el mercadeo, comercialización, así como apoyo en los procesos productivos y distribución.

Trabajadores: Cuentan con amplia experiencia en el proceso de cosecha, recolección, selección y beneficio del café hasta café pergamino. Serán las personas encargadas de realizar las labores operativas.

4.2. Organizaciones de apoyo

Para el buen desarrollo del proyecto es importante contar con el apoyo de organizaciones claves como:

- Federación Nacional de Cafeteros (FNC), tanto en la inclusión dentro de los programas de apoyo a los productores donde asignan recursos para la compra de insumos, así como el programa de línea de crédito para los pequeños caficultores.

- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Programas de capacitación para el personal operativo, principalmente en procesos de producción agrícola y buenas prácticas de agricultura. Para el personal administrativo, asesoría y capacitación en programas de emprendimiento agroindustrial y procesos de certificación.
- Otras organizaciones que pueden requerirse en el desarrollo del proyecto son: bancos, asesores legales, tributarios, contables y ambientales.

4.3. Estructura básica de la organización

Gráfico 7 Estructura de la organización



Estructura de la organización. (Fuente: el autor)

Tabla 7 Tabla personal requerido por año

PERSONAL/AÑO	TABLA PERSONAL REQUERIDO POR CARGO					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GERENTE	1	1	1	1	1	1
DIRECTOR MERCADEO/VENTAS	1	1	1	1	1	1
OPERARIO	1	1	1	2	2	2

5. ANÁLISIS LEGAL

El desarrollo del proyecto debe realizarse de dentro del marco legal por lo cual es necesario el cumplimiento a los requisitos solicitados por la Cámara de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

A continuación se resaltan los principales requisitos a los cuales debe dar cumplimiento la empresa para su libre desarrollo industrial y comercial:

5.1. Cámara de Comercio

5.1.1. Artículo 28 numeral sexto de la legislación mercantil del Código de Comercio.

Establece la obligación de inscribir en la Cámara de Comercio, la apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.

5.1.2. Ley 590 de 2000.

Registro único de las Mipymes. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias.

Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por internet y otras formas electrónicas.

Según el artículo 2.2.2.46.1.1 del Decreto 1074 de 2015 de la Superintendencia de Industria y Comercio, por medio del cual se establecen los derechos por registro y renovación de matrícula mercantil de acuerdo al monto de los activos, el precio a pagar en la Cámara de Comercio para el 2016 por el registro de la matrícula mercantil estaría entre \$150,000 a \$200,000. Una vez se cuente con todos los requisitos para la gestión del registro, el trámite tarda 3 días.

5.2. Superintendencia de Industria y Comercio

Una vez conformada la sociedad inscrita ante la cámara de comercio, a pesar de no ser un requisito para la comercialización del producto, es importante el registro de la marca y el logo de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Tener una marca registrada permitirá a la empresa diferenciar el producto, generar confianza en los clientes y ofrece a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos idénticos o similares con marcas idénticas o similares.

Artículo 2o. Funciones. La Superintendencia de Industria y Comercio ejercerá las siguientes funciones:

1. Modificado por el art. 3, Ley 1340 de 2009. El nuevo texto es el siguiente: Velar por la observancia de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.

Parágrafo. La Superintendencia de Industria y Comercio tendrá en cuenta los propósitos de que trata el presente artículo al momento de resolver sobre la significatividad de la práctica e iniciar o no una investigación, sin que por este solo hecho se afecte el juicio de ilicitud de la conducta.

5.2.1. Ley 446 de 1998

Artículo 143. Funciones sobre competencia desleal. La Superintendencia de Industria y Comercio tendrá respecto de las conductas constitutivas de la competencia desleal las mismas atribuciones señaladas legalmente en relación con las disposiciones relativas a promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas.

Artículo 144. Facultades sobre competencia desleal. Los procesos jurisdiccionales que se adelanten ante la Superintendencia de Industria y Comercio en materia de competencia

desleal, se seguirán conforme a las disposiciones del proceso abreviado previstas en el Capítulo I, Título XXII, Libro Tercero del Código de Procedimiento Civil. En caso de existir pretensiones indemnizatorias, estas se tramitarán dentro del mismo proceso.

De acuerdo con la resolución 73446 de la Superintendencia de Industria y Comercio de septiembre de 2015, por medio de la cual se fijan las tasas de propiedad industrial, el precio para el registro de marca o lema comercial de productos o servicios presentadas por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), incluidas las modificaciones, para el 2016 sería de \$589,000 para solicitudes en línea y \$718,000 para solicitud en físico.

5.3. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

5.3.1. Decreto 4444 de 2005

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Artículo 4°. Trámite para la obtención del permiso sanitario. Para la obtención del permiso sanitario, el fabricante deberá presentar ante el Invima los siguientes documentos:

1. Formulario de solicitud, adoptado por el Invima, debidamente diligenciado y firmado por el microempresario interesado.
2. Afirmación bajo la gravedad del juramento, que se entenderá prestado con la firma de la solicitud del permiso, que el interesado es microempresario.
3. Certificado de existencia y representación legal o matrícula mercantil, cuando se trate de persona jurídica, o registro mercantil cuando se trate de persona natural.

4. Copia del acta de visita en la cual conste el concepto favorable, emitido por la autoridad sanitaria competente.
5. Nombre del producto.
6. Descripción y composición del producto o productos que se pretenden amparar bajo el permiso sanitario.
7. Recibo de pago de los derechos del permiso sanitario.

De acuerdo con la resolución 0719 de 2015 por medio de la cual se establece la clasificación de los productos alimenticios según el riesgo a la salud pública. El café pertenece al grupo 3.3.2, productos en polvo para preparar bebidas a base de agua y es clasificado como riesgo medio. De acuerdo a la normatividad vigente, para autorizar a una persona natural o jurídica para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento de riesgo medio en salud pública con destino al consumo humano, los permisos se expedirán de manera automática y serán sujetos a control posterior por parte del Invima.

La entidad verificará que el solicitante cumpla con estar inscrito en la Cámara de Comercio como persona jurídica o natural y las condiciones higiénico-sanitarias y de manipulación de alimentos por parte del fabricante.

Según información acerca del trámite ante el Invima, el permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios tiene un costo de \$ 494,002 y requerirá de 15 días hábiles después de la notificación del permiso. Adicional a este valor, se tiene presupuestado \$3.000.000 para realizar unas adecuaciones locativas para

integrar el proceso de trillado, tostación, molienda y empaque, al proceso actual de beneficio del café hasta pergamino.

5.3.2. Resolución 2674 de 2013

Fue emitida en el mes de julio de 2013 y en ella se establecen en su artículo 37, los requisitos y condiciones sobre los cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, como autoridad sanitaria de orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

Mediante la resolución se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y salud de las personas.

El artículo 37 de los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario fue modificado mediante la resolución 3168 de agosto de 2015.

5.3.3. Normatividad legal para la formación de empresa

5.3.4. Ley 9 del 24 de enero de 1979

Mediante la cual se dictan medidas sanitarias relacionadas con el medio ambiente, salud ocupacional, saneamiento de edificaciones, manejo de alimentos, drogas, vigilancia epidemiológica, etc.

5.3.5. Ley 232 del 26 de diciembre de 1995

Mediante la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, en aspectos como licencia de funcionamiento, matrícula mercantil, uso del suelo, condiciones de funcionamiento, etc.

5.4. Tipo de sociedad

De acuerdo con el objeto de la empresa se decide construir una sociedad por acciones simplificada (SAS), la cual presenta las siguientes características:

- Puede construirse por una o varias personas naturales o jurídicas.
- Los socios sólo son responsables hasta el monto de sus aportes.
- La naturaleza de la sociedad es comercial, independiente de las actividades previstas en el objeto social.
- Para efectos tributarios se rige por las reglas aplicables a la sociedad anónima
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas

6. ANÁLISIS SOCIAL

Impacto social. El proyecto se encuentra un poco alejado de un centro urbano, con lo cual el impacto que pueda ocasionar el proceso de tostación sobre la comunidad es mínimo, además de la facilidad del aprovechamiento de los desechos generados en el mismo terreno de los cultivos.

Se espera tener un efecto positivo en la población de la región al llevar una idea de emprendimiento que puede resultar interesante para una zona dedicada sólo a los procesos tradicionales de cosecha, recolección y venta de café pergamino.

7. ANALISIS AMBIENTAL

Las empresas actuales y las nuevas que se generen en la actualidad deben realizar sus operaciones de manera sostenible para poder ser competitivas. Desde el punto de vista ambiental el impacto general del proceso productivo no es significativo, el mayor impacto se encuentra en el desperdicio del proceso de trillado del grano (cascarilla). El manejo inicial que se dará a esta cascarilla es usar parte de ella en mezcla con la pulpa que se genera del proceso de beneficio del café y emplearlo, como actualmente se hace, para abono en la finca principalmente en el plátano. Igualmente se usará en las calles de los cafetales de mayor exposición al sol para el control de humedad de la tierra, reduciendo el impacto en las épocas de fuerte verano.

En la compra de los equipos necesarios para la operación, desde el inicio se tendrá en consideración el consumo eléctrico, buscando no sólo equipos más eficientes por tema de costos sino también de menor impacto ambiental.

Al revisar la resolución 619 de 1997, por la cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas y las industrias, obras, actividades o servicios que requieren permiso de emisión atmosférica, el uso de la tostadora no requiere el trámite de permiso de emisión de gases.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1. Inversión en activos fijos

Teniendo en cuenta las especificaciones del análisis técnico, se determinan los requerimientos, montos, momentos de inversión y régimen tributario aplicable al proyecto. Entre estos requerimientos se encuentran: maquinaria y equipos, adecuaciones de instalaciones, licencias o permisos legales para el inicio de la operación, nómina, gastos de publicidad, etc. A continuación se resumen los principales aspectos considerados para determinar las características económicas del proyecto.

Tabla 8 Inversiones en activos

Presupuesto de inversiones	2.016			2.019			2.021		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Activos tangibles depreciables a 1 año									
Balanza	1	100.000	100.000	1	200.000	200.000	1	100.000	100.000
Total activos depreciables a 1 año			100.000			200.000			100.000
Activos tangibles depreciables a 3 años									
Selladora	1	300.000	300.000	1	300.000	300.000	1	300.000	300.000
Mesa para clasificación	1	300.000	300.000			0	1	300.000	300.000
Total activos depreciables a 3 años			600.000			300.000			600.000
Activos tangibles depreciables a 5 años									
Trilladora	1	2.500.000	2.500.000	0		0			0
Tostadora	1	4.000.000	4.000.000	0		0	1	5.000.000	5.000.000
Molino	1	3.500.000	3.500.000	0		0	1	4.000.000	4.000.000
Total activos depreciables a 5 años			10.000.000			0			9.000.000
Total inversión en activos			10.700.000			500.000			9.700.000

Tabla 9 Licencias y permisos pre operacionales

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Matricula mercantil	200.000
Registro de Marca	2.000.000
Adecuación área producción y almacenamiento	3.000.000
Permiso sanitario	500.000
Total gastos preoperativos	5.700.000

La inversión inicial en activos para la capacidad planeada de 5 kg/h es de \$10.700.000.

En el proyecto se presupuesta la reposición de los mismos de acuerdo al período de depreciación de los mismos a 1, 3 y 5 años.

8.2. Presupuesto de personal

Dentro del personal fijo se encuentran 3 personas (Gerente, Director de Ventas y Operario). Igualmente se tiene un contador que no es fijo, se pagaría la asesoría para la revisión de la contabilidad de la empresa. De acuerdo a la evaluación financiera del proyecto, se plantea el inicio de operaciones con salarios bajos del personal. Se busca una mejora salarial a partir del segundo año de operaciones con incrementos anuales del 8%.

Tabla 10 Nómina

CARGOS Y CONCEPTOS	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Total salarios mensuales	2.590.000	2.797.200	3.020.976	3.262.654	3.523.666	3.805.560
Total salarios anuales	26.280.000	28.382.400	30.652.992	39.151.849	42.283.997	45.666.717
Total prestaciones sociales	5.737.800	6.196.824	6.692.570	8.548.154	9.232.006	9.970.566
Total aportes parafiscales	1.051.200	1.135.296	1.226.120	1.566.074	1.691.360	1.826.669
Total seguridad social	5.524.582	5.966.548	6.443.872	8.230.502	8.888.942	9.600.057
Total carga prestacional	12.313.582	13.298.668	14.362.562	18.344.729	19.812.308	21.397.292
Total costo de la nómina	38.593.582	41.681.068	45.015.554	57.496.578	62.096.305	67.064.009
Prima Junio	1.095.000	1.182.600	1.277.208	1.631.327	1.761.833	1.902.780
Prima Diciembre	1.095.000	1.182.600	1.277.208	1.631.327	1.761.833	1.902.780
Vacaciones diciembre	1.095.000	1.182.600	1.277.208	1.631.327	1.761.833	1.902.780
Cesantías Febrero	2.190.000	2.365.200	2.554.416	3.262.654	3.523.666	3.805.560
Interes cesantías febrero	262.800	283.824	306.530	391.518	422.840	456.667
Pagos otros meses	32.855.782	35.484.244	38.322.984	48.948.425	52.864.299	57.093.442
Pago fijo mensual	2.737.982	2.957.020	3.193.582	4.079.035	4.405.358	4.757.787

8.3. Gastos de operación

Con relación a los gastos del proyecto se tiene que los gastos de operación son cerca al 37% donde la energía y mantenimiento de equipos son los más significativos. El 63% restante corresponde a los gastos de administración y ventas, principalmente publicidad y distribución.

Tabla 11 Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACION	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Energía	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Bomberos	25.000	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
Impuestos Locales	1.361.008	1.769.310	2.477.035	3.220.145	4.186.188	5.442.045
Registro Mercantil	200.000	210.000	220.500	231.525	243.101	255.256
Depreciación Equipos	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	3.800.000
Total gastos de operación	4.786.008	5.253.310	6.022.495	6.829.628	7.862.366	10.987.701
Gastos de operación fijos	3.225.000	3.274.000	3.324.960	3.377.958	3.433.077	5.290.400
Gastos de operación variables	1.561.008	1.979.310	2.697.535	3.451.670	4.429.290	5.697.301
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad	2.474.560	3.216.928	4.503.699	5.854.809	7.611.252	9.894.627
Gastos de Comisiones	2.474.560	3.216.928	4.503.699	5.854.809	7.611.252	9.894.627
Gastos de Capacitación	61.864	1.608.464	2.251.850	2.927.404	3.805.626	4.947.314
Gastos administración contable	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Gastos administración página web	720.000	748.800	778.752	809.902	842.298	875.990
Gastos de mantenimiento	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Total gastos de admon y vtas	8.430.984	11.487.120	14.833.840	18.446.598	22.778.088	28.999.192
Gastos de administrativos fijos	3.420.000	3.444.800	3.574.592	3.809.576	3.749.959	4.262.624
Gastos administrativos variables	5.010.984	8.042.320	11.259.248	14.637.022	19.028.129	24.736.568

Los gastos de operación de la operación son relativamente bajos, para el primer año tienen representan cerca del 4,8% sin embargo, con el incremento de ventas para los últimos años estaría cercano al 2,5%.

8.4. Volumen de ventas

La estimación de ventas inicial se realiza teniendo en cuenta la capacidad de suministro de materia prima propia y la etapa de introducción en el ciclo de producto donde las ventas son bajas. El volumen de cada referencia (250 g y 500 g) se definió de acuerdo a la preferencia de los clientes validada en la encuesta, para el caso de la presentación molido o en grano se tomaron datos estadísticos del volumen de ventas del mercado colombiano.

Tabla 12 Volumen de ventas estimado

MERCADO Y VENTAS						
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
AÑO	2.017	2.018	2019	2020	2021	2022
Volumen Estimado de Ventas	9.728	12.160	17.024	22.131	28.771	37.402
Café molido 250 g	4.171	5.214	7.299	9.489	12.335	16.036
Café tostado 250 g	85	106	149	194	252	327
Café molido 500 g	5.363	6.703	9.384	12.200	15.860	20.618
Café tostado 500 g	109	137	192	249	324	421
Volumen estimado de ventas						
Café molido 250 g	35.452.480	46.088.224	64.523.514	83.880.568	109.044.738	141.758.159
Café tostado 250 g	723.520	940.576	1.316.806	1.711.848	2.225.403	2.893.024
Café molido 500 g	85.800.960	111.541.248	156.157.747	203.005.071	263.906.593	343.078.571
Café tostado 500 g	1.751.040	2.276.352	3.186.893	4.142.961	5.385.849	7.001.603
Ingresos Efectivos	121.995.808	158.594.550	222.032.371	288.642.082	375.234.706	487.805.118

Se define una proyección de ventas del primer año de 3.800 Kg (9.728 unidades) con base inicial en la capacidad de producción de la materia prima. Para los dos años siguientes se espera un incremento en las ventas de 25% y 40% respectivamente para llegar a unas ventas aproximadas de 6,650 kg en el tercer año de operación. Para el 6° año se proyectan ventas cercanas a 14.610 Kg, que corresponden a unas 37.402. A pesar que los porcentajes de crecimiento parecen altos, en términos de volumen no son tan considerables teniendo en cuenta que la meta de 3.800 Kg para el primer año es bastante conservadora. Igualmente se tuvo en cuenta el crecimiento la tendencia creciente del consumo per capita de café en Colombia así como el incremento del segmento gourmet que los dos últimos años ha estado cercano al 10%.

Tabla 13 Análisis Económico

ANÁLISIS ECONOMICO						
Costos/Gastos Fijos	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Nómina	38.593.582	41.681.068	45.015.554	57.496.578	62.096.305	67.064.009
Gastos de operación	4.425.000	4.522.000	4.622.880	4.727.795	4.836.907	6.750.383
Gastos de administración y ventas	2.220.000	2.196.800	2.276.672	2.459.739	2.346.128	2.802.640
Gastos preoperativos (Diferidos a 1 año)	6.700.000	0	0	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	51.938.582	48.399.868	51.915.106	64.684.112	69.279.340	76.617.032
Costos Variables						
Costos variables (sin impuestos)	45.752.000	57.190.000	80.066.000	104.085.800	135.311.540	175.905.002
Gastos de operación	1.561.008	1.979.310	2.697.535	3.451.670	4.429.290	5.697.301
Gastos de administración y ventas	5.010.984	8.042.320	11.259.248	14.637.022	19.028.129	24.736.568
Total costos variables	52.323.992	67.211.630	94.022.783	122.174.492	158.768.959	206.338.871
Costo total	104.262.574	115.611.499	145.937.888	186.858.605	228.048.299	282.955.904
Numero productos o servicios	9.728	12.160	17.024	22.131	28.771	37.402
Costo Promedio producto o servicio pro	10.718	9.508	8.572	8.443	7.926	7.565
Costo variable unitario promedio	5.379	5.527	5.523	5.520	5.518	5.517
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	12.719	13.228	13.228	13.228	13.228	13.228
Margen Unitario Promedio	7.340	7.700	7.705	7.707	7.709	7.711
Punto de Equilibrio	7.077	6.286	6.739	8.393	8.987	9.937
Costo total desembolsable	95.262.574	113.411.499	143.737.888	184.558.605	225.948.299	278.689.237
Costo promedio desembolsable	9.793	9.327	8.443	8.339	7.853	7.451
Cumplimiento del punto de equilibrio	137%	193%	253%	264%	320%	376%
Colchon de Efectivo (Regla de caja)	2.885.477	2.688.882	2.884.173	3.593.562	3.848.852	4.256.502

La tabla 13 resume el resultado del análisis económico donde aprecia que con el cumplimiento de la proyección de ventas realizada se alcanza el equilibrio desde el primer año de operación con 137%, llegando a 376% para el sexto año.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

Por medio de este análisis se establecen las necesidades de recursos financieros, las fuentes de donde provendrán los recursos y las condiciones de acceder a ellas (monto y plazo de los préstamos). Los recursos para el proyecto saldrán de aporte de los socios y un préstamo con entidad financiera. Las siguientes tablas resumen el análisis de las proyecciones.

De acuerdo con la política de colchón de efectivo definida de 20 días, para la proyección de ventas estimada, el análisis de flujo de caja muestra que se requiere una inversión inicial de \$25.000.000 la cual se empleará principalmente para la compra de equipos y pago de gastos pre operacionales como los registros y licencias.

Tabla 14 Flujo de Caja

AÑO	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Caja Inicial	0	7.600.000	30.361.482	63.433.578	125.173.930	207.977.656	323.552.953
Ingresos Netos		121.995.808	158.594.550	222.032.371	288.642.082	375.234.706	487.805.118
TOTAL DISPONIBLE		129.595.808	188.956.033	285.465.949	413.816.012	583.212.363	811.358.071
Inversiones en activos	10.700.000	0	0	500.000	0	9.600.000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	48.086.720	60.108.400	84.151.760	109.397.288	142.216.474	184.881.417
Egresos por nómina	0	36.140.782	41.484.844	44.803.632	56.703.352	61.803.971	66.748.288
Egresos por gastos de operación		2.625.000	2.732.000	2.843.380	2.959.320	3.080.008	3.205.640
Egresos por gastos de administración y ventas		6.930.984	10.039.120	13.335.920	16.796.761	21.274.258	27.072.541
Egresos iva	0	1.925.840	5.341.787	6.490.299	8.608.186	11.190.641	14.547.834
Egresos por gastos financieros		1.650.326	1.283.606	845.148	320.920	0	0
Egresos por pagos de Capital		1.874.674	2.241.394	2.679.852	3.204.080	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1.361.008	1.769.310	2.477.035	3.220.145	4.186.188
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	930.296	2.872.718	5.371.414	7.273.912	10.678.892
TOTAL EGRESOS	17.400.000	99.234.326	125.522.455	160.292.019	205.838.355	259.659.409	311.320.801
NETO DISPONIBLE	-17.400.000	30.361.482	63.433.578	125.173.930	207.977.656	323.552.953	500.037.271
CAJA FINAL	7.600.000	30.361.482	63.433.578	125.173.930	207.977.656	323.552.953	500.037.271

El estado de resultados del proyecto muestra utilidad cercana al 13% para el primer año de operación y se incrementa progresivamente hasta ubicarse alrededor del 29% a partir del cuarto año. Esto se da principalmente por el impacto de los costos de nómina los primeros años que son altos por los bajos volúmenes de venta. Igualmente los gastos de operación son bajos desde el inicio del proyecto con valores menores al 4%.

Tabla 15 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Ventas netas	123.728.000	160.846.400	225.184.960	292.740.448	380.562.582	494.731.357
Costos variables	45.752.000	57.190.000	80.066.000	104.085.800	135.311.540	175.905.002
Costo nomina	38.593.582	41.681.068	45.015.554	57.496.578	62.096.305	67.064.009
Gastos de Operación	5.986.008	6.501.310	7.320.415	8.179.465	9.266.197	12.447.685
Gastos de Administración y Vent	7.230.984	10.239.120	13.535.920	17.096.761	21.374.258	27.539.208
Gastos preoperativos (diferidos)	6.700.000	0	0	0	0	0
Gastos financieros	1.650.326	1.283.606	845.148	320.920	0	0
Utilidad gravable	17.815.101	43.951.296	78.401.924	105.560.923	152.514.284	211.775.454
Impuesto de Renta	0	0	4.900.120	13.195.115	28.596.428	52.943.863
Impuesto a la Equidad (CREE)	1.425.208	3.516.104	6.272.154	8.444.874	12.201.143	16.942.036
Utilidad neta	16.389.892	40.435.192	67.229.650	83.920.934	111.716.713	141.889.554
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS						
Costos variables	37,0%	35,6%	35,6%	35,6%	35,6%	35,6%
Costo nomina	31,2%	25,9%	20,0%	19,6%	16,3%	13,6%
Gastos de Operación	4,8%	4,0%	3,3%	2,8%	2,4%	2,5%
Gastos de Administración y Vent	5,8%	6,4%	6,0%	5,8%	5,6%	5,6%
Utilidad neta	13,2%	25,1%	29,9%	28,7%	29,4%	28,7%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	13,2%	25,1%	29,9%	28,7%	29,4%	28,7%

Tabla 16 Balance

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	Año 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO CORRIENTE							
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.600.000	38.280.074	81.151.428	156.660.231	252.398.486	377.963.711	555.992.157
ACTIVO FIJO							
Activos depreciables	10.700.000	10.700.000	10.700.000	11.200.000	11.200.000	20.800.000	20.800.000
Depreciación acumulada	0	2.300.000	4.500.000	6.700.000	9.000.000	11.100.000	15.366.667
Gastos diferibles	6.700.000	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	17.400.000	8.400.000	6.200.000	4.500.000	2.200.000	9.700.000	5.433.333
TOTAL ACTIVOS	25.000.000	46.680.074	87.351.428	161.160.231	254.598.486	387.663.711	561.425.491
PASIVO + PATRIMONIO							
PASIVO							
Carga Prestacional por Pagar	0	2.452.800	2.649.024	2.860.946	3.654.173	3.946.506	4.262.227
Impuesto de Renta	0	0	0	4.900.120	13.195.115	28.596.428	52.943.863
Impuesto CREE	0	1.425.208	3.516.104	6.272.154	8.444.874	12.201.143	16.942.036
Impuestos locales por pagar	0	1.361.008	1.769.310	2.477.035	3.220.145	4.186.188	5.442.045
Iva por pagar	0	1.925.840	1.707.973	2.391.163	3.108.511	4.041.065	5.253.384
Obligaciones financieras	10.000.000	8.125.326	5.883.931	3.204.080	0	0	0
TOTAL PASIVO	10.000.000	15.290.182	15.526.343	22.105.497	31.622.818	52.971.331	84.843.556
PATRIMONIO							
Capital	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	16.389.892	56.825.085	124.054.734	207.975.668	319.692.381
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	16.389.892	40.435.192	67.229.650	83.920.934	111.716.713	141.889.554
TOTAL PATRIMONIO	15.000.000	31.389.892	71.825.085	139.054.734	222.975.668	334.692.381	476.581.935
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	25.000.000	46.680.074	87.351.428	161.160.231	254.598.486	387.663.711	561.425.491
Prueba de balance	0	0	0	0	0	0	0

El balance general se aprecia un patrimonio inicial de \$15.000.000 para la inversión y al final del período de evaluación se proyecta un patrimonio cercano a \$476.000.000.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

Durante el desarrollo del proyecto se pueden presentar variaciones en las condiciones que modifiquen la planeación inicial realizada. Es importante evaluar y estimar la magnitud potencial de los cambios que puedan presentarse, así como definir las acciones correctivas que se pudieran tomar para mitigar los riesgos asociados. La evaluación de estas posibles variaciones es importante para el análisis de sensibilidad que se realizará en el proyecto para tener planes de acción alternos en el desarrollo del proyecto empresarial.

10.1. Condiciones de entorno

Es importante tener presente la actualidad que tiene nuestro país, especialmente con el proceso de paz que se adelanta entre el Gobierno y el principal grupo armado. Uno de los puntos importantes es el impulso que pudiera tener el sector de la agricultura en todo el país, lo que cual resulta bastante prometedor en materia de estímulos y apoyo para los agricultores.

10.2. Riesgos del mercado

Entre los principales riesgos del mercado están los cambios climáticos como el presentado este año, con un fenómeno del niño que ha afectado fuertemente el agro, comprometiendo no sólo la disponibilidad de materia prima, sino también la calidad de la misma.

Otro de los riesgos es el surgimiento de más productos similares por parte de agremiaciones de pequeños caficultores aprovechando los posibles beneficios que se presenten por las políticas de impulso al agro colombiano. Esto puede afectar la proyección de ventas que se ha realizado para el proyecto. Para contrarrestar estos riesgos es importante ser innovadores en la propuesta, realizar cambios permanentes del producto o campañas de ediciones especiales o ediciones limitadas de productos, así como el mercadeo de los mismos.

10.3. Riesgos técnicos

Muy importante aquí es la adecuada selección de los equipos, por lo tanto es determinante evaluar y referenciarse adecuadamente antes de la compra de los mismos.

Si las ventas reales están por encima de la proyección, un riesgo técnico sería la fuente de materias primas. Con la capacidad de la finca y la proyección de ventas del proyecto, seríamos autosuficientes hasta el 4º año aproximadamente, por lo cual se tiene considerado algunos socios claves, caficultores de la región que puedan proveer materia prima de calidad para el cumplimiento de ventas a partir del 5º año.

10.4. Riesgos económicos

Efectos como el incremento de la tasa representativa del dólar, como ha ocurrido este año, sería un riesgo económico importante, puesto que incrementa los costos de insumos, equipos importados, con lo que incrementaría el costo de la materia prima (café pergamino).

Otro riesgos económico puede estar asociado la reducción en la disposición a pagar de los clientes por presencia de otros productos, esto bajaría el precio para lo cual se debe trabajar fuertemente en lograr la eficiencia operativa para bajar costos de producción.

11. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Tabla 17 Flujo de caja totalmente neto

FLUJO DE CAJA NETO							
	2016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Balance de proyecto	-25.000.000	-10.884.782	29.532.060	104.388.270	210.582.778	368.616.046	592.762.142
Recuperación Inversión	1,27						
TIR	140,6%						
VPN	198.514.842						
TIR min	20,0%						

La evaluación final muestra un proyecto viable y atractivo para el inversionista, puesto que presenta un período de pago de 1,27 años y con una inversión inicial baja de \$15.000.000 y un préstamo de \$10.000.000 se tiene un proyecto cuya valoración presente neta da cercana a las \$198.000.000 con una tasa interna de retorno de 140,6%.

12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Mediante este análisis de sensibilidad se puede evaluar las variaciones de las principales variables del proyecto y los efectos en los criterios de decisión del mismo. En este caso se realizan 4 análisis de sensibilidad con las siguientes variables:

- Análisis sensibilidad 1 (pesimista): 80% de las ventas proyectadas.
- Análisis sensibilidad 2 (Optimista): 120% de las ventas proyectadas.

Tabla 18 Análisis sensibilidad 1 (80 % de las ventas proyectadas)

Recuperación Inversión	2,18
TIR	89,9%
VPN	116.290.212
TIR min	20,0%

Evaluando la sensibilidad del proyecto ante diferentes escenarios, para el primer análisis donde se plantea un 80% de cumplimiento de las ventas proyectadas para el primer año, se aprecia un proyecto que recupera la inversión en 2,18 años y un valor presente neto de \$116.290.212. En este resultado es importante cuidar la calidad de producto y la calidad del servicio al cliente, que sumado a una mejora en la estrategia de publicidad puede mejorar y llegar a los valores de venta presupuestados.

Tabla 19 Análisis sensibilidad 2 (120 % de las ventas proyectadas)

Recuperación Inversión	0,96
TIR	183,7%
VPN	269.303.426
TIR min	20,0%

Evaluando el proyecto para un escenario más pesimista del 120% de cumplimiento de las ventas proyectadas para el primer año, se aprecia que el inversión es recuperada en un período de 0,96 años y el valor presente neto sería de \$296.303.426, lo que es bastante atractivo para el inversionista porque con buen producto, una buena estrategia de mercadeo y servicios al cliente es posible llegar a este escenario teniendo en cuenta la proyección inicial de ventas un poco conservadora.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis del trabajo realizado se puede concluir lo siguiente:

- El análisis de mercado muestra como las estadísticas de consumo de café en el mercado internacional y específicamente EEUU, donde el 83% de las personas beben café y el 63% lo hacen diariamente, son validadas con la encuesta realizada a 105 personas de las cuales el 83% consumen café y el 65% lo hacen diariamente. Esto muestra que hay un mercado amplio, que particularmente para el segmento gourmet en Colombia ha tenido crecimiento cercano a 10% en los últimos 2 años.
- De acuerdo a las encuestas realizadas, sólo el 22% de las personas del mercado objetivo consumen café Gourmet y el 77% de ellas estaría dispuesta a consumirlo aunque implique pagar un mayor precio por su calidad y origen. Esto hace atractivo el proyecto teniendo en cuenta el mercado potencial de consumidores definidos.
- Desde el punto de vista del análisis técnico, se cuenta con toda la infraestructura necesaria para la integración vertical hacia el proceso de tostación, molienda, empaque y comercialización. Se requiere la compra de equipos y unas adecuaciones locativas menores que no implican una gran inversión inicial.
- Con relación al análisis legal para la conformación de la empresa los principales obligaciones son: el registro mercantil ante la Cámara de Comercio, el permiso sanitario, el cual es expedido de manera automática y serán sujetos a control posterior por parte del Invima, teniendo en cuenta que el producto es clasificado como riesgo medio a la salud de las personas. Finalmente, a pesar que no es un requisito legal para la comercialización del producto, es importante el registro de la

marca ante la Cámara de Comercio. La marca registrada permitirá a la empresa diferenciar el producto, generar confianza en los clientes y ofrece a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos idénticos o con marcas similares.

- El impacto ambiental que puede generar el proyecto es mínimo, no requiere permiso de emisiones para fuentes fijas y el control de desechos producidos (cascarilla de café) se realizará junto con el manejo actual de los desperdicios del beneficio de café (pulpa) como abono y control de humedad de la tierra en las áreas de mayor exposición al sol en la finca que provee la materia prima.
- De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto resulta atractivo porque con el cumplimiento del pronóstico de ventas, se tienen utilidad desde el primer año teniendo en cuenta que la inversión inicial por compra de activos no es muy alta. Se proyectan utilidades netas sostenidas a partir del tercer año, cercanas al 29%. Esto es posible debido al margen de utilidad presentado aun teniendo precios competitivos para el segmento de café gourmet, principalmente por los menores costos de materias primas y la eliminación de intermediación en la comercialización, que para el segmento es bastante alta.
- Las barreras tanto de entrada como de salida para el proyecto son bajas, esto permitiría tomar decisiones rápidamente de continuar, modificar o liquidar el plan de negocio del proyecto en caso de presentarse un escenario pesimista las ventas proyectadas (menor a 80%). De acuerdo con análisis de sensibilidad, para este caso se evidencia que el proyecto sólo empezaría a dar utilidades netas positivas a partir del primer año.

GLOSARIO

- **Beneficio del Café:** conjunto de operaciones realizadas para transformar el café cereza en pergamino seco. Incluye el despulpado, la fermentación, el lavado y el secado.
- **Café pergamino:** es el producto del beneficio del grano, el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12%.
- **Mucílago:** sustancia hialina, incolora y más o menos turgente que recubre el fruto del café una vez se haya despulpado. El mucílago corresponde aproximadamente al 22% del peso total de la cereza y debe ser removido para permitir un fácil secado y una buena conservación del café.
- **Café Gourmet:** es la denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura (mínimo 1.000 msnm) adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

International Euromonitor, & Analysis. (2015). Coffee in Colombia, (March), 1–5.

Llin, G. (2013). La producción de café robusta en Colombia, 1–5.

Miller, R. (2015). National coffee trends, 2013–2016.

Varela R. (2014). Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresa. Colombia: Pearson, 292-359

Federación Nacional de Cafeteros (2016). Guía ambiental para el sector cafetero 2ª Ed.

Glosario. Recuperado de www.federaciondecafeteros.org

Cámara de Comercio de Cali. (Marzo de 2016). Registros públicos, cómo crear su empresa y cómo registrar su negocio. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/>

Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. (Marzo de 2016). Propiedad

Industrial, marcas y otros signos distintivos. Recuperado de

www.sic.gov.co/drupal/marcas

Ministerio de Salud y Protección Social. (Marzo de 2016). Resolución 0719 de 2015.

Recuperado de Normativa/Página Oficial Ministerio de Salud y Protección Social:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (Marzo de 2016). Resolución 2674 de 2013.

Recuperado de Normativa/Página Oficial Ministerio de Salud y Protección Social:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (Abril de 2016). Resolución 3168 de 2015.

Recuperado de Normativa/Pagina Oficial Ministerio de Salud y Protección Social:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-3168-de-2015.pdf>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Abril de 2016).

Resolución 2016008980 de 2015. Recuperado de
<https://www.invima.gov.co/resoluciones-en-alimentos/resoluciones/alimentos/resoluci%C3%B3n-2016008980-del-15-marzo-de-2016-pdf/detail.html>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Abril de 2016). Decreto

4444 de 2005. Recuperado de
<https://www.invima.gov.co/.../decretos/decretos/.../decreto...4444...2005>

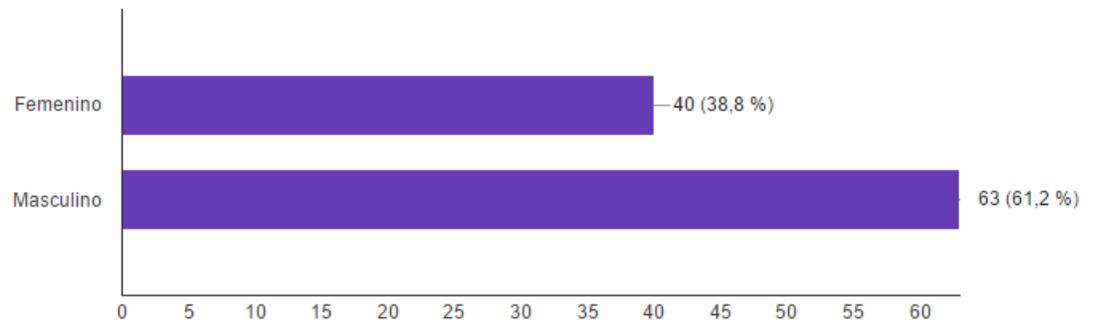
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (Abril de 2016). Ley 9 de

1979. Recuperado de
https://www.invima.gov.co/images/stories/normatividad/ley_9_1979.pdf

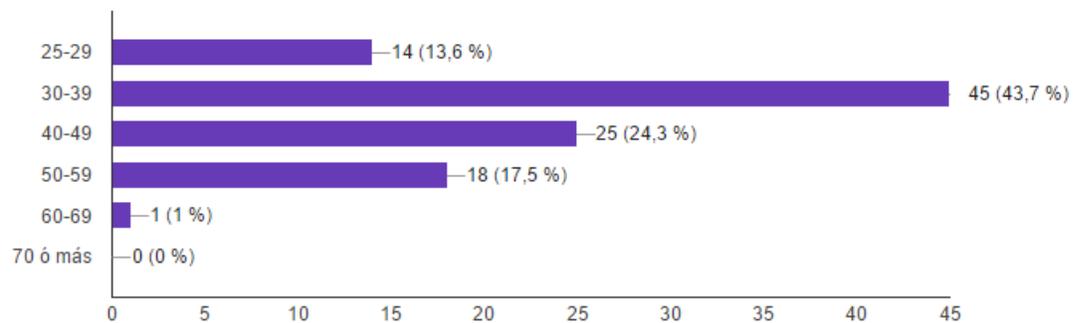
ANEXOS

ANEXO 1 Resumen encuestas perfil del cliente

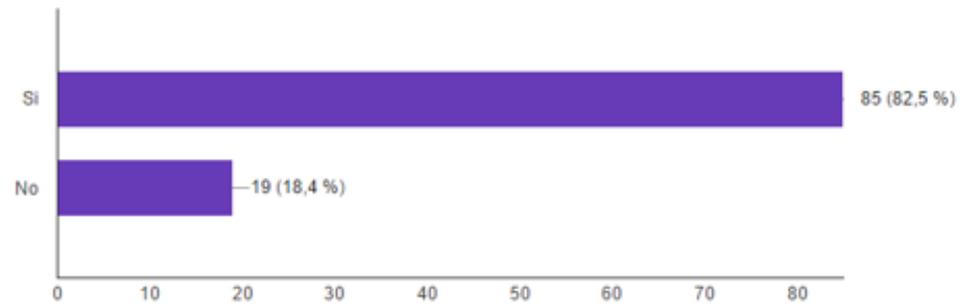
1. Sexo (103 respuestas)



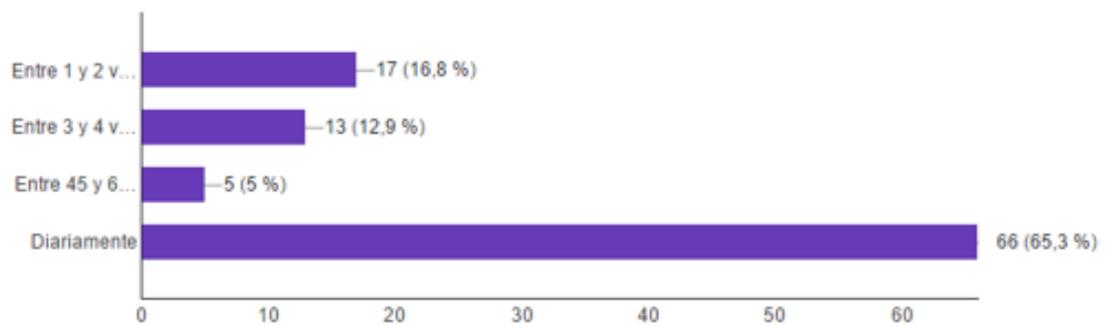
2. Edad (103 respuestas)



3. ¿Consume usted café de forma regular? (103 respuestas)

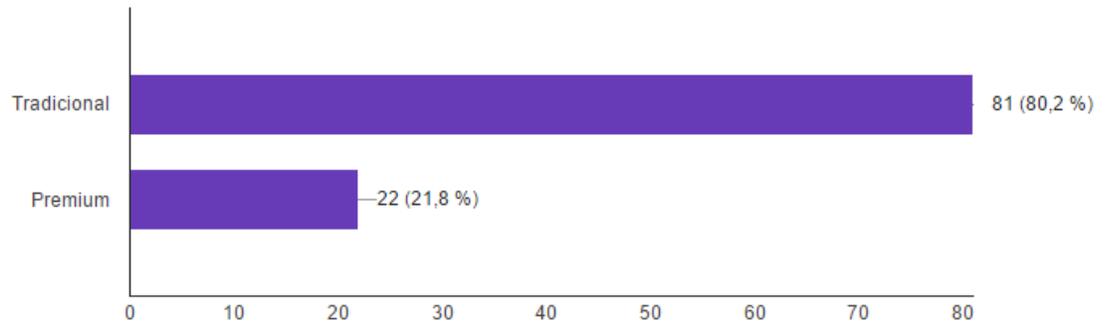


4. ¿Con qué frecuencia consume café normalmente? (101 respuestas)



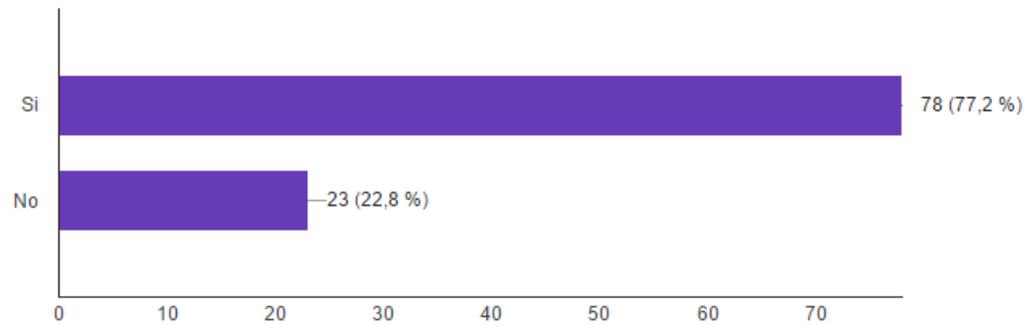
5. En el mercado actual existe el café tradicional y algunos de calidad destacada (Premium). ¿Cuál consume actualmente?

(101 respuestas)



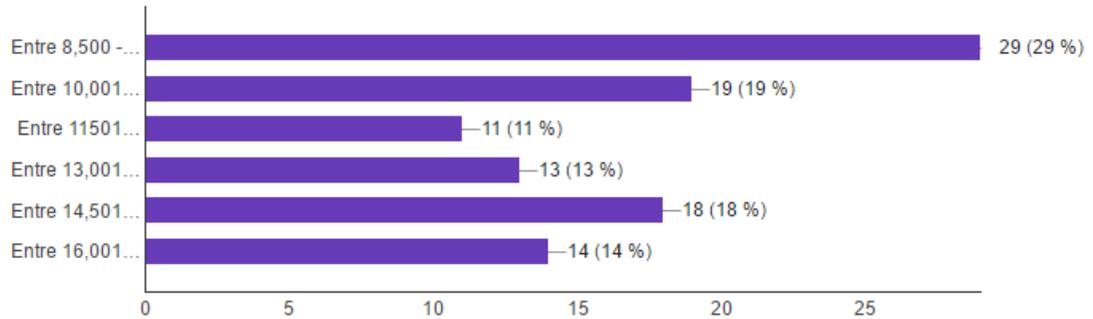
6. ¿Estaría dispuesto a consumir un café Premium aunque implique un mayor precio?

(101 respuestas)

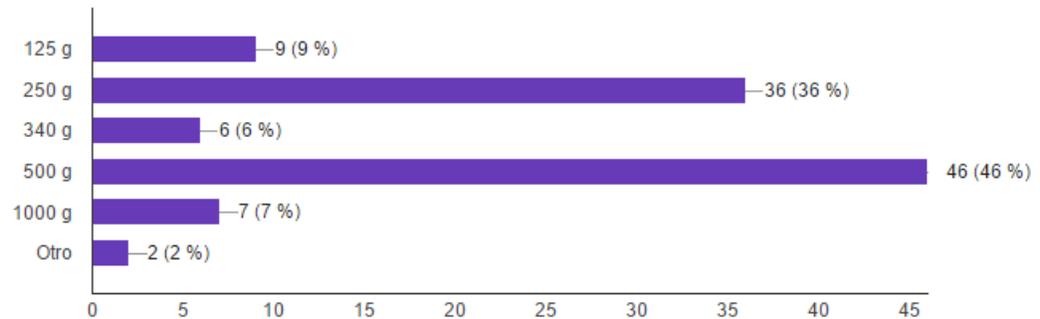


7. Los precios actuales de las marcas más reconocidas de café Premium oscilan entre 14,000 y 18,000 \$/libra (500 g). Cuanto estaría dispuesto a pagar por un café de origen colombiano de calidad destacada (Premium 500 g).

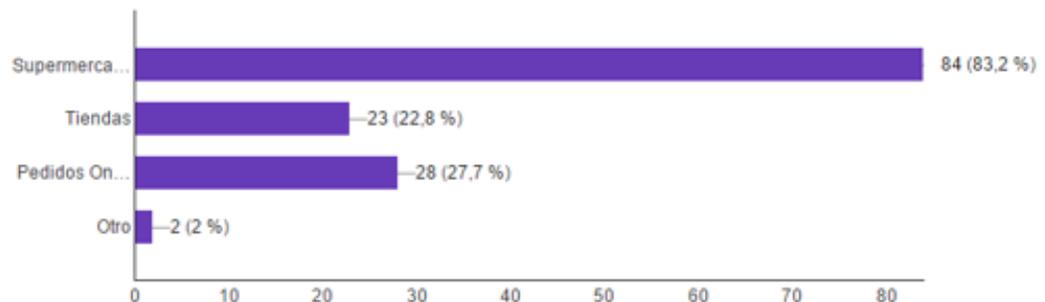
(100 respuestas)



8. ¿En cuál presentación le gustaría encontrar el producto? (100 respuestas)

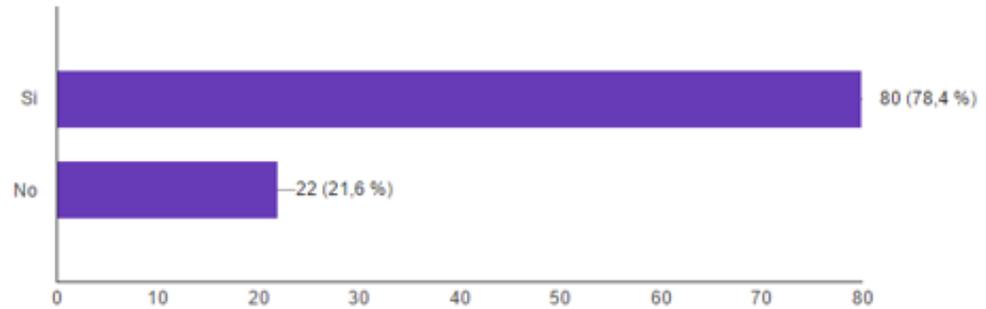


10. ¿Qué canales preferirían para adquirir el producto? (101 respuestas)



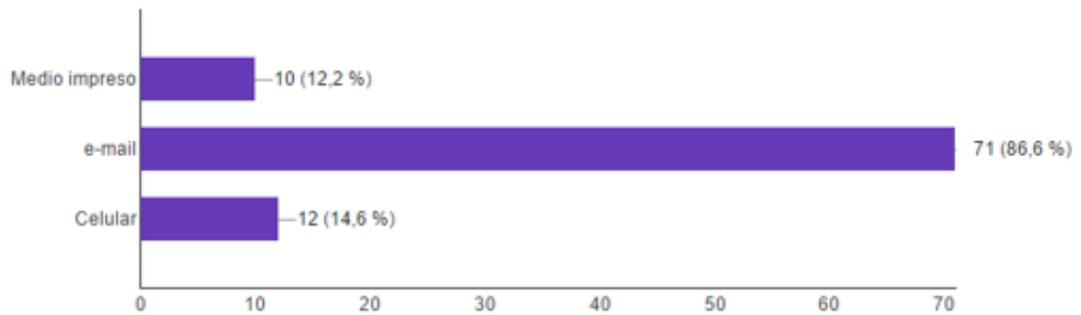
11. ¿Estaría dispuesto a recibir información de interés sobre el proceso del café?

(102 respuestas)



12. En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿por cuáles medios preferiría recibir información?

(82 respuestas)



NOTA: No se incluye pregunta No.9 por tratarse de una pregunta abierta sobre las características que desearían encontrar en el empaque.

ANEXO 2 Gráficos distribución de planta

