

2006

Estudio para la puesta en marcha de una finca cafetera, productora y comercializadora de café especial orgánico, en el municipio de Toledo Norte de Santander

Klaus Faber Mogollón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

Mogollón, K. F. (2006). Estudio para la puesta en marcha de una finca cafetera, productora y comercializadora de café especial orgánico, en el municipio de Toledo Norte de Santander. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/65

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**“ESTUDIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA FINCA CAFETERA,
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL ORGÁNICO, EN EL
MUNICIPIO DE TOLEDO NORTE DE SANTANDER”**

KLAUS FABER MOGOLLÓN

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C.
2006**

**“ESTUDIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA FINCA CAFETERA,
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL ORGÁNICO, EN EL
MUNICIPIO DE TOLEDO NORTE DE SANTANDER”**

KLAUS FABER MOGOLLÓN

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas Agropecuarias**

**Director
SANTIAGO MANUEL SAENZ TORRES
Ingeniero Agrónomo**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ, D.C.
2006**

Página de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Octubre 17 de 2006

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos :

Al personal de Docentes por su preocupación en formar profesionales competentes, éticos y ante todo seres humanos.

A la Federación de Cafeteros de Norte de Santander por su valiosa ayuda para conseguir información importante para esta investigación.

Al personal de la Hacienda Peñitas de Toledo por sus valiosas enseñanzas.

A mi familia por su ayuda y amor durante la formación profesional.

A todas las personas que de alguna manera aportaron a este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	14
JUSTIFICACIÓN	15
METODOLOGÍA	16
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO	17
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	17
1.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO, MAFE	17
1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR CAFETERO	18
1.4.1 Economía del Café	19
1.4.1.1 Café en el PIB	21
1.5 CONCLUSIONES	25
2. ESTUDIO DEL MERCADO	27
2.1 OBJETIVOS	27
- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO OBJETO DEL PROYECTO	27
2.2.1 Producto café	27
2.2.2 Tipos de Café	27
2.2.3 Producto final	28
2.2.4 Antecedentes de la agricultura orgánica	28
2.2.5 ¿Qué se entiende por café Orgánico?	29
2.2.6 Factores que estimulan la producción orgánica	34
2.2.7 Factores críticos de la producción orgánica	35
2.2.8 Cultivo de Café Orgánico	36
2.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO QUE ATENDERÁ EL PROYECTO	37
2.3.1 Perfil del consumidor actual	37
2.3.1.1 Localización del consumidor	37
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO PROVEEDOR	39

2.4.1 Productos permitidos en agricultura orgánica	39
2.4.2 Insumos	40
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
2.5.1 Comercializadoras mayoristas del país	40
2.5.2 Comercializadores Minoristas	43
2.5.3 Análisis de la competencia internacional	45
2.5.4 Canales de distribución	48
2.6 EVOLUCIÓN DEL CONSUMO, DE LA PRODUCCIÓN Y DE LOS PRECIOS	49
2.6.1 Consumo	49
2.6.1.1 Demanda de café	52
2.6.2 Producción	54
2.6.3 Precios	55
2.7 PLAN DE MARKETING	57
2.7.1 Estrategias a corto, mediano y largo plazo	57
2.7.2 Venta de café orgánico verde a la FNC	57
2.7.2.1 Precio	58
2.7.4 Ventas de café Verde	59
2.7.5 Exportación directa de café tostado y molido sin descafeinar	59
2.7.5.1 Comercialización	59
2.7.6 Volumen de producción	61
2.7.7 Canales de distribución	61
2.7.8 Selección del mercado objetivo	64
2.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	67
3. ESTUDIO TÉCNICO	70
3.1 OBJETIVOS	70
3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO	70
3.2.1 Capacidad de producción	70
3.2.2 Procesos de preparación y siembra para el año 2006	70
3.2.3 Procesos de siembra para el año 2007	74
3.2.4 Proceso de siembra para el año 2008	76
3.2.5 Proceso de siembra para el año 2009	77
3.3 CONDICIONANTES DEL TAMAÑO	78
3.3.1 Costos de siembra	78

3.3.2 Mantenimiento y abono de los cafetales (2009-2018)	80
3.4 ALTERNATIVA TECNOLÓGICA	81
3.4.1 Enfermedades y plagas del café	81
3.4.2 Control biológico de plagas	81
3.4.3 Aspectos legales y licencias	81
3.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	83
3.5.1 Macro y microlocalización	83
3.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN	84
3.6.1 Descripción detallada de la producción de café	84
3.6.2 Producción de los Plátanos	86
3.6.3 Proceso de recolección del café	86
3.6.3.1 Costos de recolección del café	87
3.6.3.2 Beneficio del café	87
3.6.3.3 Beneficio Ecológico	89
3.6.3.4 Escogida del café	89
3.6.3.5 Empaque del café seco	90
3.6.4 Proceso de trilla	91
3.6.4.1 Costos de trilla del Café	92
3.6.4.2 Proceso de tostado y molido	92
3.6.4.3 Costos de tostar y moler el café	93
3.6.5 Ciclo total de producción	94
3.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO	96
4. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	97
4.1 OBJETIVOS	97
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	97
4.2.1 Nombre comercial (Razón Social)	97
4.2.2 Nombre del producto o servicio	97
4.2.3 Logotipo	97
4.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	98
4.3.1 Registros y licencias	98
4.3.2 Reglamento de trabajo y Seguridad Industrial	99
4.3.3 Misión de la empresa	102
4.3.4 Visión	102

4.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	102
4.5 MANUAL DE FUNCIONES	103
4.6 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	104
5. ANÁLISIS FINANCIERO	105
5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO	105
5.2 VARIABLES MACROECONÓMICAS	105
5.3 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	106
5.3.1 Tabla de amortización	106
5.4 PRODUCCIÓN	107
5.5 COSTOS	109
5.6 INGRESOS DEL PROYECTO	127
5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	128
5.8 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO PROYECTADO	129
5.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO	131
5.10 VALORACIÓN PROYECTO	132
5.11 EVALUACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL	134
8. PORTAFOLIO DE LA EMPRESA	136
9. CONCLUSIONES GENERALES	138
BIBLIOGRAFÍA	141

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales indicadores relevantes del subsector Café (2004)	19
Tabla 2. Superficie y producción registrada de café verde en Colombia	20
Tabla 3. Participación de las exportaciones de café en el PIB	23
Tabla 4. Costos de producción por libra de café	25
Tabla 5. Empresas líderes en el sector cafetero (2004)	41
Tabla 6. Procesadoras de café a nivel regional (2003)	42
Tabla 7. Empresas que agrupan minoristas del país	43
Tabla 8. Precios promedios en bolsas de Nueva York y Hamburgo	56
Tabla 9. Etapas comercialización	57
Tabla 10. Proyección del precio de los dos primeros años	57
Tabla 11. Comparación de variables	58
Tabla 12. Cantidad de producto para obtener el Fertilizante Súper Cuatro	64
Tabla 13. Mano de obra requerida	76
Tabla 14. Proyección de jornales	78
Tabla 15. Cantidades requeridas de Fertilizante Super Cuatro para café	79
Tabla 16. Cantidades requeridas de Super Cuatro para plátanos	79
Tabla 17. Cantidades de Abono Orgánico para café	79
Tabla 18. Cantidades requeridas de Abono Orgánico para plátanos	80
Tabla 19. Costos de siembra	80
Tabla 20. Costos de certificación a través de los años	82
Tabla 21. Análisis de factores de localización	84
Tabla 22. Producción promedio de una mata de café a través de los años	85
Tabla 23. Panorama para 6 hectáreas sembradas	85
Tabla 24. Cantidades que se estima producir a través de los años y en los escenarios en mención	86
Tabla 25. Jornales de recolección	87
Tabla 26. Proyección estimada de costos a través de los años	90
Tabla 27. Costo de fletes a través de los años	92
Tabla 28. Costo transporte a través de los años	93
Tabla 29. Proceso productivo desde pulpa hasta tostado y molido (años 3 y 4 de producción)	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cadena de comercialización del café especial	44
Figura 2. Diagrama del proceso de preparación y siembra 2006	73
Figura 3. Diagrama de procesos de siembra para el año 2007	75
Figura 4. Diagrama de proceso de siembra para el año 2008	77
Figura 5. Diagrama de proceso de siembra para el año 2009	78
Figura 6. Diagrama del proceso de recolección del café	88
Figura 7. Diagrama del proceso escogida del café	91
Figura 8. Diagrama de proceso de trilla de café	93
Figura 9. Distribución de la finca	95
Figura 10. Organigrama de la empresa	102
Figura 11. Punto de equilibrio	110

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Superficie y producción de café 2000 – 2005	21
Gráfico 2. Principales países importadores café verde 2004	23
Gráfico 3. Elementos que inciden en la compra	38
Gráfico 4. Proveedores de café tostado, molido sin descafeinar	46
Gráfico 5. Evolución del precio externo de referencia para los cafés suaves colombianos	56

INTRODUCCIÓN

La exportación de café dio al país uno de los mayores aportes al Producto Interno Bruto, hasta hace algunos años. Es así como la economía nacional giraba en torno a los precios internacionales y de este sector del agro dependía la economía de varios departamentos. Sin embargo, el ingreso al mercado de otros países que ofertaron mayor producción que la nacional, hizo que esta estructura fuera decayendo con la consecuente desmotivación del sector cafetero que tuvo que incursionar en la siembra de otros productos, sobre todo por los bajos precios que llegó a tener la libra de café en el mercado internacional que pasó de \$US1.20 en el año 1999, a \$US0.63 en el año 2002, lo que afortunadamente ha ido mejorando en los últimos años.

Ante este problema, en el mercado del café se observa el cambio hacia unas variedades que tienen otro valor agregado como son: el cultivo de cafés especiales que ya se han posicionado en algunos países, principalmente en Europa y Estados Unidos, no sólo porque son de una calidad muy buena, sino también porque su cultivo ha sido con productos orgánicos que cuidan del medio ambiente. Este aspecto es uno de los que más se tiene en cuenta a la hora de preferir el producto por los consumidores de cafés especiales.

Así, en el ámbito cafetero se observa un campo en el que las organizaciones productivas pueden incursionar, sobre todo en momentos en que el país atraviesa por una crisis económica, con el consecuente desempleo y la necesidad de tratar de incrementar las pequeñas empresas aprovechando las ventajas de un mercado que se proyecta como una oportunidad de éxito, en este caso la producción y comercialización de un café especial orgánico tipo gourmet, que como se ha analizado en el presente trabajo, tiene muy buena aceptación en el mercado internacional.

En cuanto a la idea de incursionar en la siembra del producto escogido, ésta nace de las reuniones que se efectuaron durante el tiempo de estudio, sobre todo por los comentarios sobre la necesidad de crear empresas en el país, que aunque fueran pequeñas, siempre aportan algo al crecimiento de la industria nacional y favorecen la creación de empleo, sobre todo en las actuales circunstancias que la escasez de oportunidades de trabajo es notoria, lo cual ha sido motivo de desánimo y éxodo de personas jóvenes hacia otros países para conseguir un empleo.

No se puede negar que las oportunidades existen en Colombia, pero deben buscarse y arriesgar un capital que no necesariamente debe ser muy cuantioso, porque si se analiza muy bien un mercado, se reducen muchos riesgos y se tiene la oportunidad de asociarse y compartir tanto las responsabilidades, como las oportunidades de un plan de negocios. Otro punto a favor es que las exportaciones de café especial orgánico se han incrementado en los últimos años y puede haber una oportunidad en el mercado nacional, ya que resulta más productivo iniciar con una variedad de café que proyecta un buen futuro a nivel internacional, porque no se puede desconocer que la competencia en el ámbito cafetero está cada día más dura y Colombia no es el único país que produce café,

pero que en cuanto a cafés especiales es la preferida de los consumidores, expectativas que orientan el desarrollo de la presente investigación.

Por lo tanto, entendiendo que al desear iniciar un negocio se debe primero mirar el cliente, qué requiere y luego sí resolver el problema de cómo producir, se consideró que el punto de partida era el mercado del café. Asimismo, se consideró determinante conocer el producto, las características y categorías más relevantes, las diferentes variedades o tipos, para poder establecer la demanda y oferta en los mercados según las condiciones de los mismos; también mirar el comportamiento de los precios y asociarlos con los diferentes canales de distribución y conocer los aspectos legales que tiene que cumplir una empresa que proyecte producir café orgánico y los requerimientos para su certificación, con lo cual podrá ser reconocida a nivel internacional.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta, fue el departamento donde se podría ubicar la finca cafetera para conseguir un producto de excelente calidad, ya que no se proyecta sembrar una variedad común, sino un café especial que se cultivará con insumos orgánicos para que sea certificado a nivel mundial y pueda comercializarse y exportarse procesado y empacado, porque precisamente una de las desventajas que tiene el sector cafetero, es que sus exportaciones son mayormente de café verde, que es procesado y empacado en otros países, con la consecuente pérdida que dejan estos procesos ya que las utilidades no se quedan en el país.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio para la puesta en marcha de una finca cafetera, productora y comercializadora de café especial orgánico, en el municipio de Toledo Norte de Santander

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar el entorno del proyecto teniendo en cuenta el factor externo.

Estudiar el mercado analizando sus características, competidores, oferta y demanda del producto.

Determinar los aspectos técnicos, como tamaño, localización, producción y distribución de planta.

Conocer los requerimientos exigidos para constituir la empresa y los aspectos legales de la misma.

Establecer las inversiones requeridas y el monto de cada una de ellas durante las etapas del proyecto para calcular el punto de equilibrio y poder construir el flujo de fondos del proyecto.

Determinar con el estudio financiero la viabilidad económica y el monto de capital que requiere esta clase de producción.

Diseñar el portafolio del producto.

Elaborar con la información obtenida las conclusiones generales del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Entendiéndose que para la realización de una actividad económica se hace necesario hacer el estudio donde se describan y se cuantifiquen todas las variables que intervienen en un negocio de manera cronológica, con el fin de tomar decisiones sobre la viabilidad económica y financiera de invertir o no en el proyecto, se propuso este Plan de Negocios para la producción y exportación de café orgánico tipo gourmet especial de marca definida, y así poder visualizar, contextualizar y definir las diferentes estrategias a corto, mediano y largo plazo. También se analizó si el proyecto es viable en términos económicos, financieros, ambientales y sociales, con lo cual se podrán tomar las decisiones adecuadas y valorar la inversión que ella requiera.

Otro aspecto importante que el estudio pretendió plantear, es una solución alterna no sólo para el desempleo actual, sino para el incremento de la micro-empresa en el área del cultivo de café; proyecto que permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y a la vez ingresar al mundo de la pequeña empresa.

Además, como Administradores de Empresas Agropecuarias y según el énfasis de la universidad, la opción de la puesta en marcha de una granja orientada al cultivo de café orgánico, es una oportunidad atractiva para hacer una buena inversión, ya que es una actividad que se encuentra en pleno desarrollo y servirá para beneficiar a la comunidad rural.

Por lo anterior se justifica la investigación, ya que para llevar a cabo el proyecto fue necesario cumplir los objetivos propuestos como fueron: verificar que existe un mercado potencial insatisfecho, que es viable desde el punto de vista operativo, demostrar que tecnológicamente es posible y que económicamente es rentable.

METODOLOGÍA

La metodología se orientó hacia un estudio exploratorio descriptivo, con el que se pretende dar una explicación práctica que sirva para tener conocimiento sobre la siembra de café especial ecológico tipo gourmet.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información. Las técnicas empleadas para conseguir los datos necesarios, fueron: observación directa a varias fincas cafeteras del Municipio de Toledo en Norte de Santander, de donde se adquirieron los conocimientos sobre los procesos productivos, mano de obra y costos de los insumos para la producción. Posteriormente se apoyó la investigación con la guía de una finca cafetera donde se está cultivando el producto que interesa y de allí se sacó el modelo para aplicarlo.

También se acudió a las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias: charlas informales con los Administradores de las fincas vecinas que trabajan en la siembra de café orgánico gourmet, reuniones con personas de la Federación Nacional de Cafeteros y de algunas Cooperativas de Caficultores que están exportando el producto.

Fuentes Secundarias: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Federación Nacional de Cafeteros, Comité Regional de Cafeteros Norte de Santander, UMATAS y la bibliografía que hizo referencia al tema investigado.

Técnica para el análisis de la información. El análisis de la información que se obtuvo de la investigación requirió la codificación y tabulación de los datos en cuadros, gráficas y diagramas de procesos, los cuales fueron metódicamente ordenados según las normas ICONTEC.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

Analizar las perspectivas del entorno cafetero y conocer la problemática actual, para determinar si existe un mercado potencial para el café especial orgánico y los requerimientos para su exportación.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

La imagen del café colombiano es reconocida en el mundo. El 90% de los consumidores de café conocen la calidad del producto y más del 50 % saben que es el mejor café suave del mundo.

El café es un sector dinámico a nivel mundial, es el producto comercial que mueve las mayores cifras de dinero en el mercado mundial después del petróleo. Países que tienen un alto nivel de vida como es el caso de los Estados Unidos, Japón y Alemania, son los mayores compradores de esta bebida.

Existe gran competitividad en la producción, la reducción de costos gracias a tecnología que permite producir empleando menos insumos o maquinaria agrícola; el trabajo empleado es más eficiente; se cuenta con las herramientas necesarias para combatir las plagas de forma racional, económica y ecológica. La producción ecológica de café reduce el empleo de agua y su contaminación, lo cual brinda la oportunidad a la empresa de colaborar con el desarrollo sostenible que es la actual tendencia de todos los países.

Se están desarrollando nuevos productos, como la creación de nuevos tipos de café, con el fin de tener variedades diferenciadas y aumentar los niveles tradicionales de producción para tener acceso a mercados más amplios, lo cual contribuye con la proyección de tener más clientes en todo el mundo y por lo mismo mejorar la economía nacional, porque no se puede desconocer que hay que tratar de cultivar lo que otros no pueden ofrecer con la misma calidad, ya que Colombia es un país privilegiado en cuanto a tierras que producen café muy especial.

Otro aspecto a considerar, es la tendencia actual al cuidado del medio ambiente y no se puede desconocer que la producción de café conlleva procesos donde existe, por lo tanto, si se opta por la siembra con abono orgánico, se estará reduciendo en buen porcentaje esta contaminación.

1.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO, MAFE

El enfoque de éste proyecto no consiste en recuperar los mercados tradicionales que el país ha lentamente perdido en los últimos años, sino por el contrario abarcar y conquistar nuevos mercados donde la oferta es aún escasa, los precios son altos, la competencia es muy reducida y los beneficios son muy grandes. Obviamente, el mercado del café

tradicional está saturado, lo que ha conducido a precios muy bajos, prácticamente insostenibles para los productores colombianos, así las posibles tendencias futuras indican que algunos productores serán forzados a su retiro.

Sin embargo, el mercado de los cafés orgánicos aún no ha sido explotado, en el mundo muy pocos países están produciendo ésta variedad y aquellos que lo hacen aún es en cantidades muy reducidas. Ahora, se podría preguntar ¿Que evita que en un futuro, países como Vietnam e Indonesia también invadan éste mercado?, la respuesta es muy sencilla: los estándares de calidad del café orgánico tipo gourmet se caracterizan por ser café de destacada calidad con un proceso de producción impecable en suelos, condiciones climáticas, geográficas y sobre todo ambientales muy buenas, Colombia durante toda su historia cafetera se ha destacado por su excelente calidad, lo cual le ha otorgado un reconocimiento mundial que hoy beneficia el grano colombiano. Todas las razones mencionadas son las que constituyen los cafés especiales colombianos en los cafés más suaves del mundo.

También hay que tener en cuenta que el café tradicional presenta actualmente un exceso de oferta lo que ha ocasionado una baja en el precio, el café orgánico al contrario presenta una escasa oferta lo que ha mantenido sus precios en niveles muy altos y competitivos.

1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR CAFETERO

La siembra de café se inició en el oriente del país en el territorio que hoy se denomina los departamentos de Santander. A partir de 1850, el cultivo fue desplazándose a otras regiones particularmente hacia Antioquia. Las características del suelo colombiano facilitaron el cultivo y su expansión, convirtiendo entonces a la caficultura, en una de las principales actividades generadoras de divisas para la economía nacional.

En Colombia, el café se cultiva en altitudes que van desde los 200 hasta los 2.000 msnm, y en temperaturas entre 17 y 23 grados centígrados con un régimen de lluvias de 1.500 a 3.200 mm por año. En otros países de América, en especial en Brasil, la siembra se hace a alturas menores sobre el nivel del mar y con temperaturas muchísimo más altas.

Los suelos más óptimos para la siembra de éste producto deben ser sueltos, permeables, ricos en potasio, fosfato, nitrógeno y cal. Además la mayoría de variedades del producto requieren terrenos con sombra, lo cual se consigue con la siembra paralela de árboles de guamo o cultivos de plátano que además ayudan a conservar la humedad de la tierra.¹

Desde la iniciación de su cultivo, el café se ha proyectado como un producto destinado a su comercialización y exportación. Colombia, siendo uno de los mayores productores del grano, fue convirtiendo la caficultura en la principal actividad agrícola para el país y en una de las actividades más importantes para la economía nacional. Varios países productores crearon una dependencia similar, lo que estimuló la asociación internacional de los productores con el fin de agruparse y defender sus intereses. Así, se fueron creando grupos de asociación económica entre las diferentes naciones que buscaban

¹ ARANGO LONDOÑO, Gilberto. *Estructura Económica Colombiana*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.105

proteger esta importante actividad de las fluctuaciones mundiales en el precio, con el consecuente incremento de procesadoras del grano a nivel nacional.

En la actualidad las políticas cafeteras se orientan hacia la inversión en el campo en procura del bienestar social integral de los productores y el estímulo a la actividad cafetera, especialmente en el aspecto de productividad y eficiencia en la gestión empresarial, donde es muy importante el concurso del gobierno, los gremios cafeteros y los productores mismos, por lo cual las entidades asociadas al sector cafetero, como la Federación de Cafeteros misma, el Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales CRECE, la Asociación de Exportadores de Café de Colombia ASOEXPORT y otros académicos e investigadores especialistas, conocedores y analistas del tema cafetero, han hecho valiosos aportes a esta nueva concepción del sector.

En síntesis, los elementos de la estrategia de reestructuración del sector cafetero, según los analistas² serían los siguientes:

- Mejoramiento del capital humano, especialmente en aspectos de educación y capacitación de productores, trabajadores, administradores y extensionistas.
- Incorporación de una visión de cadena productiva en la formulación de la política cafetera.
- Impulso a la reestructuración de la producción desde las regiones y los municipios cafeteros.
- Adecuación de normatividad e institucionalidad del sector cafetero al proceso de reestructuración.
- Establecimiento de una estrategia comercial en los niveles de distribución y diversificación de calidades, que permita ser competitivos internacionalmente.

1.4.1 Economía del Café. No se puede desconocer que la importancia de ésta actividad dio lugar a la unión de varias naciones productoras para defender los precios del café; sus fallidos intentos de agrupación supranacional fueron perjudiciales para varios productores, pues la reducción de los precios ha generado la quiebra de algunos caficultores lo que a su vez ha significado para Colombia, por ejemplo, una disminución en la participación de exportaciones mundiales del grano. Sin embargo, no obstante las diferentes crisis que ha atravesado ésta actividad, es aún de suma importancia para el desarrollo económico del país, pues si bien ya no es el principal productor de divisas, si contribuye en éste aspecto, al igual que contribuye a la generación de empleo en Colombia, como se puede deducir de los indicadores que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Principales indicadores relevantes del subsector Café (2004)

Número de empresas	20
Monto total ventas (millones de pesos)	274.269
Monto total ventas (millones dólares)	119,3
Monto total exportaciones (millones de dólares FOB)	769,3
Monto total importaciones (millones de dólares CIF)	4,1
Inversión extranjera directa (millones de dólares)	24,5

Fuente: BPR, DIAN, Banco de la República

² COINVERTIR. *Perfil sectorial Sector Agrícola y Agroindustria*, 2003. Bogotá, 2004.

El volumen hoy en día de la producción colombiana anual de café fluctúa entre 11 y 14 millones de sacos, lo cual posiciona a Colombia como uno de los principales productores de café del mundo y primero de café suave. La actividad caficultora, incluyendo la siembra, recolección, preparación, transporte, mercadeo, comercialización, es una de las principales actividades económicas del país, ofrece empleo directo o indirecto a más del 10% de la población nacional.³

Es fundamental resaltar la inmensa importancia histórica del café en la economía doméstica, pues no sólo fue el principal producto agrícola generador de divisas sino que también ha contribuido en gran medida al empleo colombiano; sin embargo es importante aclarar que el producto solamente requiere empleados permanentes para las labores de deshierbe, poda, soqueo, resiembras, abono, arreglo y preparación de los beneficiaderos.

La recolección como tal únicamente requiere de trabajadores transitorios. Ahora bien, la tecnificación del café ha disminuido la mano de obra necesaria para éste cultivo, pues gracias a los avances tecnológicos y a la utilización de maquinaria moderna en las actividades agrícolas, gran parte de la mano de obra ha sido reemplazada por tecnología con mayor grado de productividad. En la siguiente tabla se puede observar la superficie y producción registrada de café verde en Colombia durante los últimos quince años.

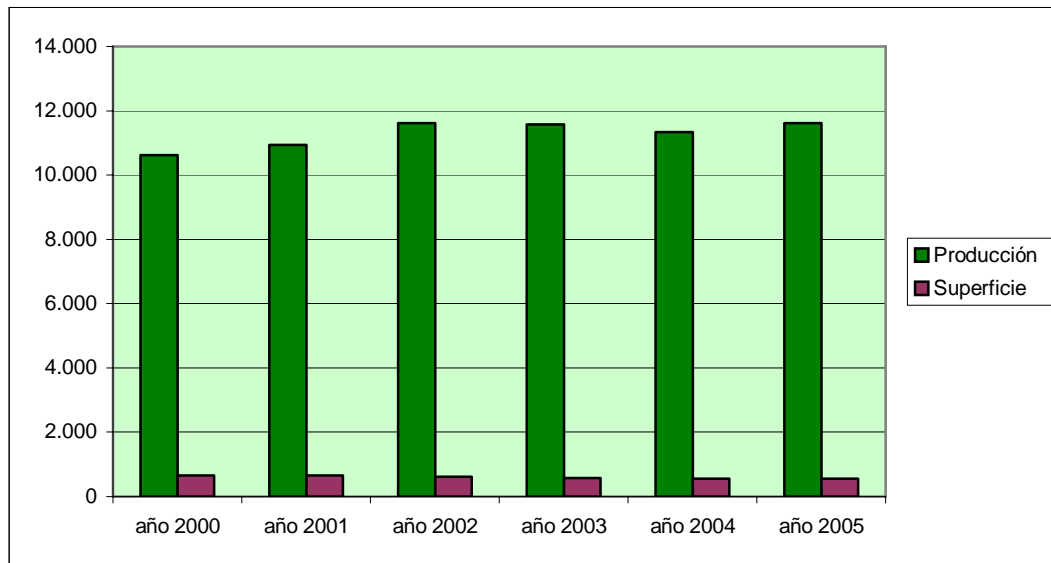
Tabla 2. Superficie y producción registrada de café verde en Colombia

Años cafeteros ¹	Producción	Superficie
	(Miles de sacos 60 kg)	(Miles ha.)
1990	13.048	1.021
1991	14.396	1.013
1992	17.980	991
1993	14.947	968
1994	11.422	940
1995	12.964	899
1996	12.938	883
1997	10.779	869
1998	12.783	812
1999	9.112	783
2000	10.619	650
2001	10.936	665
2002	11.614	613
2003	11.568	575
2004	11.343	560
2005	11.612	561

Fuente: Federación de cafeteros de Colombia y Ministerio de Agricultura
Nota: año cafetero Octubre - Septiembre.

³ El Futuro de la Caficultura en Colombia. En: Revista Carta Financiera. Edición 140. 2004.

Gráfico 1. Superficie y producción de café 2000 – 2005



Fuente: Síntesis Económica DANE 2006

Como puede observarse, la producción de café presentó una variación del 16,5% en el año 2000, con respecto al año anterior, para en 2001 presentar una variación de 3,0% y en 2002 un incremento de 6,2%, para finalmente en el 2003 presentar una baja de -0,4%, lo cual repercutió en la oferta nacional del año 2004, obligando a la Federación Nacional de Cafeteros a importar café porque hubo escasez del grano en el mercado nacional para atender a la producción de cafés solubles y se reimportaron 150.000 sacos que se encontraban en bodegas en Nueva York para su negociación en la bolsa. En el año 2005 se observa un incremento del 2%.

Si se hace memoria, en 1970 el 23,6% del total de la población rural residía en fincas cafeteras (8.141.700 habitantes). Al iniciarse la década de los noventa éste porcentaje había aumentado a 26%, sin embargo, el total del área cultivada había disminuido de 1.000.000 a 869.000 hectáreas. Lo que significa que paralelamente con una disminución del área cultivada se presentaba un incremento de las familias dependientes de la siembra.

Es importante resaltar que la disminución de área cultivada no necesariamente implica menor producción, sino que al aumentarse la productividad por hectárea, se requería menos tierra para cultivar la misma cantidad de grano.

1.4.1.1 Café en el PIB. El café fue durante muchos años el principal producto agrícola lo cual se veía representado en sus altos aportes al PIB total y agrícola del país, en los años recientes, su participación en la economía colombiana ha disminuido pero de todas maneras sigue siendo un producto altamente significativo para la economía nacional. (ver tabla 3).

Esta tendencia se observó durante la década de los noventa, a pesar de los altos precios externos en 1997, al finalizar el signo XX el sector cafetero colombiano presentó una de

las crisis más difíciles de su historia. Los analistas han coincidido, en afirmar que se trata de una crisis estructural causada por las siguientes situaciones:

En primer lugar, el mercado tradicional del café físico ha experimentado importantes transformaciones tanto en la producción como en el consumo. En el lado de la oferta, han aparecido nuevos productores y muy competitivos como Vietnam e Indonesia, estos países además de prestar volúmenes de producción muy considerables, tienen costos de producción muy reducidos, lo cual los posiciona como grandes competidores a los productores tradicionales. Por el lado del consumo, se ha presenciado un descenso en el nivel de consumo per capita, particularmente en los mercados tradicionales como los Estados Unidos. Lo anterior se ha debido a fuertes campañas médicas en contra del consumo e investigaciones científicas sobre los efectos nocivos de la cafeína en la salud humana.⁴

En segundo lugar, la crisis se ve reflejada en la desnaturalización de los instrumentos de cobertura del mercado. Los comerciantes e inversionistas que antes los usaban como instrumentos proteccionistas ante las crisis, los han convertido en elementos de especulación que agravan aún más la ya difícil situación de la volatilidad del precio. Así, los especuladores nuevos agentes en el mercado, han dificultado la estabilidad del negocio.

En tercer lugar, la crisis no solamente ha respondido a cambios internos en la actividad caficultora, es decir, estructurales, en oferta y en demanda, sino que la crisis también responde a la transformación estructural de la economía colombiana en los últimos quince años. También la expansión de otros sectores no tradicionales como la minería, ha hecho que la participación del café dentro del total de las exportaciones colombianas disminuya considerablemente.

Además de los anteriores también se pueden mencionar problemas más generales de la economía colombiana y no solamente del sector caficultor, como es la actual situación de orden público, donde la inseguridad rural proveniente tanto de los grupos armados al margen de la ley y la delincuencia común, han forzado a mucha gente a abandonar sus fincas o sus tierras. También se podrían mencionar los problemas de eficiencia de las instituciones estatales, como son los de provisión de créditos a los campesinos y pequeños industriales.⁵ La crisis actual es algo preocupante, lo cual ha puesto en duda la viabilidad de ésta industria en el largo plazo. Quizá los problemas más graves surgen de la transformación del mercado tradicional que como ya se mencionó, consiste en cambios en la oferta y la demanda.

La demanda de café tradicional se ha mantenido; sin embargo, el consumo per capita ha decrecido. Hacia mediados de los años noventa el consumo mundial era de 72 millones de sacos de los cuales el 30 % se localizaba en Estados Unidos, el 51% en la Unión Europea y 19% en otros países.

⁴ JUNGUITO Roberto y PIZANO D. En : *Producción de café en Colombia*. Departamento Nacional de planeación, indicadores de coyuntura económica (Octubre 1998).

⁵ Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Estudios Económicos. Indicadores de Coyuntura Económica. Julio de 2003

Tabla 3. Participación de las exportaciones de café en el PIB

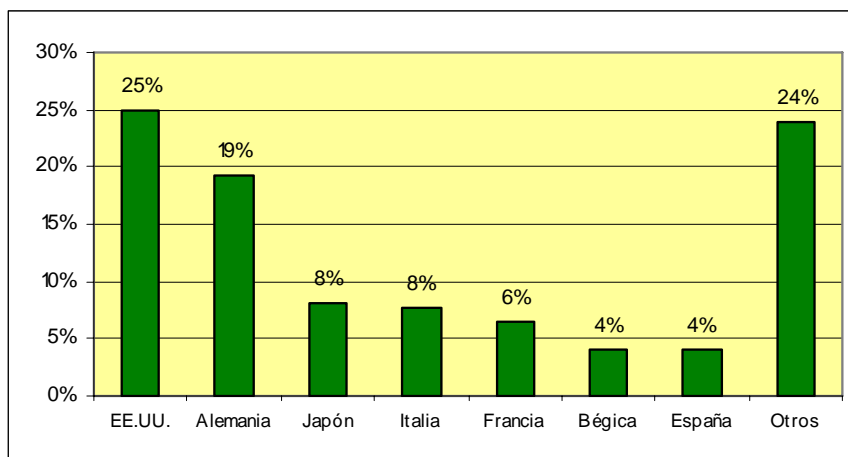
PIB AGROPECUARIO - PRECIOS CORRIENTES					
Series desestacionalizadas (Millones de pesos)					
ACTIVIDAD	1994	2000	2001	2002	2003
Café sin tostar no descafeinado	1,360,399	3,065,382	2,945,704	3,193,342	3,576,616
PIB AGROPECUARIO – COMPOSICIÓN PORCENTUAL					
Actividad	1994	2000	2001*	2002*	2003*
Café sin tostar no descafeinado	2.01	1.75	1.57	1.58	1.60
PIB AGROPECUARIO – VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES					
	1999	2000	2001p	2002p	2003p
Café sin tostar no descafeinado	-950	14.80	-390	841	12.00

Fuente: Agrocadenas estudio sectorial, 2003

A pesar de que el consumo continua subiendo en términos absolutos, lo está haciendo a un ritmo menor que la producción exportable, y aún más preocupante, está cayendo en términos per capita. El consumo de café en los países importadores creció a una tasa anual promedio de solo 0.53% entre 1995 y 2000, mientras que la producción exportable mundial lo hizo a una tasa tres veces superior, 1.74% durante el mismo período y la tendencia tiende a incrementar aún más ésta diferencia. Para el año 2001 el consumo se situó en 110 millones de sacos.

El siguiente gráfico muestra los mayores importadores de café verde: Estados Unidos (25%), Alemania (19%), Japón (8%), Italia (7%), Francia (6%), Bélgica (4%) y España (4%), representando en conjunto el 73%, del total mundial. Los siguen en orden de importancia otros países europeos como: Luxemburgo, Canadá, Reino Unido, Países Bajos y Polonia, quienes en conjunto participan con el 12,75% del total mundial.

Gráfico 2. Principales países importadores café verde 2004



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006

El mercado del café está en manos de unas cuantas multinacionales. Un grupo de veinte controlan más de las tres cuartas partes del comercio mundial de este producto, y solamente una de ellas se encuentra en un país productor del grano. Las mayores empresas comercializadoras de café son: NEUMAN KAFEE (Alemania); VOLCAFE (Suiza); CARGILL (USA); ESTEVE (Brasil-Suiza); ARON (USA); ED&F MAN (Reino Unido); DREYFUS (Francia); y MITSUBISHI (Japón), las cuales en conjunto tienen el 56% del mercado.⁶

En cuanto al procesamiento del café, cuatro son las empresas multinacionales que controlan el proceso de tostado y venta en las naciones ricas, y que por lo tanto inciden en el precio pagado a los productores de café vía cotizaciones internacionales. Ellas son : KRAFT, PROCTER AND GAMBLE, NESTLE y SARA LEE. Las dos últimas tienen además sus propias comercializadoras que importan el café verde y distribuyen el procesado. Se puede mencionar la KRAFT JACOBS SUCHARD (KJS), cuyo ámbito de negocios comprende Estados Unidos y Europa y para la cual el café colombiano representa entre un 20 y un 30% de su actividad comercial.⁷

Por otra parte, el consumo per cápita ha experimentado una fuerte caída en los últimos 25 años, especialmente en los Estados Unidos. Mientras en los años 60 los consumidores norteamericanos consumían más de 5.5 kilos en promedio por año esta cifra caía menos de 4.3 a finales de los años noventa. Esta disminución en el consumo de café se ha debido principalmente a campañas médicas que informan los efectos nocivos de la bebida la cual a la vez, ha sido reemplazada por otras bebidas que han presenciado incrementos en su consumo tales como: agua, gaseosa y vino.⁸

Por su parte, la oferta se ha visto incrementada, por los nuevos productores. A comienzos de los años setenta, Indonesia representaba el 4% de la producción exportable mundial, para mediados de los noventa la cifra ascendía al 8% y hoy en día se sitúa alrededor del 10%. Vietnam, cuya producción era insignificante hasta 1995, para 1997 alcanzaba el 5% de la producción mundial, en el 2002 se sitúa entre el 9% y 10% y proyecta tendencias crecientes.⁹

Así, la producción de estos países ha crecido a una tasa anual promedio de 22%. Ahora bien, estas cifras en un principio no perjudicaban tanto a Colombia, pues la producción de Indonesia o Vietnam entró a llenar el vacío dejado por el desplome de las exportaciones africanas. Sin embargo, lo más preocupante de estos nuevos competidores, no es tanto sus grandes volúmenes de producción sino su ventaja comparativa en los costos de producción, que son considerablemente menores a los costos colombianos.

En la siguiente tabla se muestran los costos de producción por libra de café en algunos de los países productores:

⁶ Puede verse en: www.eftafairtrade.org/pdf

⁷ *Ibíd.*

⁸ MONTENEGRO, Santiago. *La caficultura colombiana a finales del siglo XX*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2001.

⁹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, 2004

Tabla 4. Costos de producción por libra de café

País	Costo de producción de una libra de café (US\$) año 2004
Colombia	0,94
Costa Rica	0,77
Guatemala	0,73
Honduras	0,51
Indonesia	0.38
Vietnam	0.31

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Los grandes especialistas en el tema coinciden en afirmar, que la crisis del café se debe principalmente al incremento de producción de estos países, quienes a su vez constituyen grandes competidores del café colombiano. Brasil, por su excelente calidad, su inmensa producción y su alta productividad por hectárea y Vietnam, por sus bajos costos de producción y su tendencia creciente en la producción del grano.

1.5 CONCLUSIONES

Se observa entonces, como el panorama colombiano en la producción de café tradicional es muy confuso, sus altos costos de producción han terminado por desplazar al país como principal productor remplazándolo con los nuevos competidores. Sí bien es cierto que la situación futura del café tradicional presenta grandes complicaciones, éste plan precisamente busca plantear una alternativa en la caficultura colombiana teniendo en cuenta las nuevas coyunturas del mercado mundial. Así, la opción de sembrar café orgánico gourmet, el cual goza de grandes beneficios sobre la caficultura tradicional, representa una buena opción de inversión.

Se podría decir que posiblemente la única ventaja competitiva con que goza el país es ese reconocimiento internacional respecto a su calidad. Ahora, la exportación de productos orgánicos, requiere una certificación que avale que el producto cumple con los estándares exigidos para ésta clase de cultivo, lo mismo sucede con el café gourmet, el cual debe alcanzar los mínimos de calidad dispuestos para su exportación. Estos controles, inexistentes en la producción de café tradicional son en parte la razón por la cual se ha incrementado en tal medida la producción mundial del grano. Pues la mayoría de países con muy bajos costos de producción han presentado cafés tradicionales aceptables, pero están lejos de cumplir los estándares de calidad exigidos para los cafés especiales, por lo tanto, Colombia debe dedicarse a producir lo que realmente sabe hacer en lo que realmente se destaca, los cafés de alta calidad, orgánicos, especiales y de tipo gourmet.

Así, los grandes compradores de café han incrementado la demanda de productos orgánicos y naturales, pues las campañas médicas también han predisposto a las poblaciones contra los productos químicos.

También no se puede desconocer que los problemas de competitividad relacionados con la tasa de cambio se han venido solucionando, desde 1997 el peso colombiano ha

presentado tendencias devaluacionistas que terminaron por acabar con el sistema de banda cambiaria que presentada el país, reemplazándolo por uno de libre tasa de cambio en el cual se ha presentado una mayor devaluación muy benéfica para los productores, quienes están nuevamente recobrando esta ventaja comparativa con otros países latinoamericanos.

Ahora bien, para complementar la viabilidad del proyecto, se deben analizar los estudios realizados por los grandes especialistas en el tema, quienes han llegado a la conclusión que la caficultura colombiana debe enfrentar grandes reformas si pretende mantenerse en el mercado mundial. Entre varias ideas se mencionaran algunas que están íntimamente relacionadas con este plan de negocios.

En primer lugar, los analistas han concluido que el ingreso de los productores se ha reducido entre otras razones porque los grandes márgenes de ganancia se están quedando en los comercializadores. Así, la caficultura colombiana no puede conformarse simplemente con la producción de la materia prima, sino que tiene que expandir su actividad y abarcar las tareas de comercialización y venta externa del producto que son las fases de la producción que presentan actualmente los márgenes de ganancia más altos. Por lo tanto, y siguiendo estos análisis en el largo plazo, el plan de negocios aquí planteado busca precisamente abarcar éste escenario, vendiendo de manera directa una marca propia en los grandes mercados. La ventaja que tiene Colombia para enfrentar éste desafío, es el gran reconocimiento de su producto, lo que en sí, facilita de manera sustancial la comercialización del grano.

En segundo lugar, los analistas han afirmado que Colombia debe aprovechar su prestigio internacional y promover aún más la diferenciación de sus productos, esto es incrementar la producción de los mejores y más finos cafés, los del tipo gourmet y todos aquellos especiales. Así, se plantea la necesidad de que el país diferencie su producción no sólo en cuanto a calidad del café tradicional sino en la cosecha de nuevas variedades, únicas y diferenciables de la generalidad del mercado, todo esto, basándose en la ya ganada ventaja en cuanto a imagen internacional.¹⁰

También hay que mencionar que la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), ha propuesto la implementación de proyectos que buscan capacitar y educar al productor para lograr que se asocie, se reúna y trabaje comunitariamente, ésta idea nuevamente es retomada por el proyecto analizado, pues busca que la labor de comercialización se lleve a cabo no por los productores individuales sino por la totalidad de la comunidad que produce este tipo de café. Este nuevo enfoque, que rompe con el individualismo tradicional será beneficioso para atribuirle un mayor poder de negociación a los productores quienes, individualmente nunca gozarían de la cantidad de beneficios que ofrece trabajar en grupo.

¹⁰ CÁRDENAS GUTIÉRREZ, Jorge. Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros. Análisis de la crisis actual del café y sus salidas. Foro sobre café organizado por ANIF y Banco Mundial. Ver. Carta Financiera. ANIF No 120. p. 8

2. ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 OBJETIVOS

Estudiar el mercado del café, para demostrar que aceptación tiene el producto en el entorno mundial, sobre todo en los Estados Unidos, mediante el pronóstico de la demanda y la oferta, además de establecer a qué segmento de la población puede considerarse como compradores directos.

2.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO OBJETO DEL PROYECTO

2.2.1 Producto café. Los granos de café son las semillas de un arbusto tropical de hojas verdes. Existen numerosas especies de cafeto y diferentes variedades de cada especie. Las especies más importantes comercialmente son conocidas como Arábica y Robusta o Canephora. Ambas especies fueron halladas originalmente salvajes en regiones africanas. Debido a que el café necesita condiciones climáticas específicas para crecer, necesita suficiente agua y luz solar, por lo que hoy es cultivado en los países tropicales cercanos a la línea del ecuador.

Los granos de café, están contenidos en el fruto del arbusto, que en el estado de madurez es de color rojo y se le denomina "cereza". Cada cereza consiste en una piel exterior que envuelve una pulpa dulce. Debajo de la pulpa están los granos recubiertos por una delicada membrana dorada; estas membranas envuelven las dos semillas de café.

Los cafetos, plantas jóvenes de café, empiezan a dar frutos cuando tienen de 3 a 5 años de edad; cuando sus frutos se encuentran en el estado óptimo de madurez se recolectan manualmente, se despulpan, se fermentan, se lavan y se secan; este proceso es conocido como el Beneficio del café vía húmeda; posteriormente el grano seco se trilla con el fin de retirar la capa dorada que lo recubre o pergamino.

Una vez retirado el pergamino, el grano se selecciona y clasifica cuidadosamente, teniendo en cuenta su tamaño, peso, color y defectos. Finalmente estos granos seleccionados se tuestan para que desarrollen el sabor y aroma del café, se muelen y quedan listos para la preparación del café como bebida.

La planta de café se desarrolla en alturas comprendidas entre 1.100 y 1.900 metros sobre el nivel del mar, es poco exigente en cuanto al suelo para desarrollarse, prefiriendo los suelos ligeramente ácidos (6.0 – 5.0) y con textura arenosa. Para el buen desarrollo del cafeto es conveniente que la precipitación sea continua durante todo el año, los períodos de sequía perjudican la maduración del fruto, haciéndola más lenta y de peor calidad. Algunos cafetales se cultivan a plena exposición, aunque estudios han demostrado que hacerlo bajo sombrío favorece una producción constante a lo largo del año y es menor la cantidad de insumos químicos que hay que utilizar.

2.2.2 Tipos de Café. Internacionalmente existen varios tipos de café (no confundir con variedades) aceptados y reconocidos, estos son los siguientes:

Café verde: todo café pelado en forma de grano antes de ser tostado. Bajo esta modalidad es como la Federación Nacional de Cafeteros exporta la gran mayoría de café al mundo para que los grandes comercializadores lo tuesten y le pongan su marca.

Café en cereza seca o pulpa: este es el fruto del cafeto sin pelar. Equivale a 5 veces el peso del café seco pergamino.

Café pergamino: este es el grano de café verde contenido dentro de la cáscara que ha sido secado. El café verde equivale al 80% del peso del café pergamino.

Café tostado: este es el café molido que equivale a 1.19 veces el peso del café verde.

Café líquido: es el café molido mezclado con agua. Este equivale a 2.6 veces el peso del café verde.

2.2.3 Producto final. El producto final que se espera producir es un Café Especial Orgánico, de marca “Hot Coffee Ltda.”, producción que estará enfocada a los mercados internacionales principalmente.

Para poder llegar a eso, es necesario producir en primera instancia café verde para venderlo en el mercado nacional a través de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), mientras se obtiene la certificación orgánica internacional. Una vez se obtenga la certificación en mención, se procesará y tostará para obtener el producto final esperado y así se podrá comercializar bajo la marca mencionada. Sobre este proceso se entrará en detalle en los capítulos siguientes, donde se analiza el modelo operativo y productivo del café y su comercialización.

2.2.4 Antecedentes de la agricultura orgánica. La agricultura orgánica se presenta como solución a los dos graves problemas que tiene la agricultura moderna: por un lado la contaminación del suelo y las fuentes de agua debido al uso de abonos químicos y fertilizantes, causando un deterioro de la estructura del suelo al disminuir su carga bacteriana. Lo anterior implica emplear maquinaria agrícola cada vez más pesada para roturar las tierras dañadas, con lo que el problema se incrementa y se crea un círculo vicioso. Adicionalmente, el monocultivo, la hibridación y la ingeniería genética disminuyen la biodiversidad biológica, disminuyendo la fertilidad de las tierras y aumentando así la dependencia económica de los países periféricos respecto a los centrales y provocando desempleo. Por otro lado, la agricultura moderna está basada esencialmente en agroquímicos, interfiriendo en la calidad de los alimentos a través de las sustancias tóxicas en la alimentación y la ausencia de ciertos elementos nutritivos por causa de una fertilización deficiente.

Las empresas que fabrican estos productos y las reglamentaciones que facilitan su uso, sostienen que la presencia de estos químicos en las plantas es baja y tolerable por el organismo, o que se trata de sustancias que se degradan rápidamente en el medio ambiente.¹¹

¹¹ Development Discussion Papers No. 737. Central America Project Series. The U.S. Organic Market: Size, Trends, and Implications for Central American Agricultural Exports. Sydney Rosen and Bruce A. Larson. Harvard Institute for International Development. Harvard University. February, 2002.

Los abonos químicos industriales como el nitrógeno, sodio y potasio, desequilibran el suelo desde el punto de vista mineral, ionizándolo de una manera exagerada. Estos iones penetran por ósmosis, dada su alta solubilidad; la planta los absorbe en mayor proporción de la que necesita y se desequilibran. Por ejemplo la proporción de nitrato de la hoja de espinaca sin abono nitrogenado es de 23 partes por millón. Con un abonado de 30 Kg de nitrógeno por hectárea pasa a contener 420 partes por millón. Esto es inconveniente para la salud del consumidor, pues los nitratos en un medio reductor (especialmente la cocción) se transforman en nitritos peligrosos para la hemoglobina de la sangre.

Pero hay otros inconvenientes como el exceso de potasio en el suelo debido a que este inhibe la asimilación de minerales vitalizantes como el magnesio, el fósforo y la mayor parte de los oligoelementos. La disminución del magnesio en las plantas que se consumen disminuye las defensas del organismo, y favorece la aparición de enfermedades graves. Así, la fertilización basada en materias orgánicas y minerales naturales, que constituye el fundamento del método de la agricultura orgánica, es la única que puede asegurar un suministro normal de los oligoelementos necesarios.

La agricultura orgánica frente a este panorama, se presenta como una técnica sostenible y económica a la vez. Se trata de un método de cultivo practicado con éxito en muchos países, basado en la fertilización orgánica viva y en la lucha indirecta, en la no violencia contra los parásitos y en la colaboración permanente con la naturaleza.

Además, la tendencia en el mundo está aumentando frente al consumo de productos naturales debido a la gran conciencia que existe hoy en día por la preservación del medio ambiente y la naturaleza, el informe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos estima que 100.000 de los 2.1 millones de granjeros están haciendo agricultura sin productos químicos o están a punto de eliminarlos y este número esta creciendo rápidamente. En los países Europeos existe desde hace varios años la conciencia de consumir alimentos que estén exentos de productos químicos a tal punto que es casi imposible exportar un producto agrícola a este continente si ha sido producido a base de fertilizantes, es decir que haya sido cultivado orgánicamente, como puede ser el caso del café.

2.2.5 ¿Qué se entiende por café Orgánico? En el mundo hay muchos cafés que se consideran como orgánicos, por el simple hecho de ser cultivados sin usar productos químicos. Dentro de esta consideración son muy pocos los que obtienen directamente por los mismos productores y sus familias en una relación íntima con la naturaleza.

El café orgánico no es solamente aquel que es producido libre de sustancias químicas, sino el que se cultiva reduciendo la contaminación de suelos y agua, recursos naturales fundamentales, dado que es orgánico en la medida que su producción propenda por la conservación del medio ambiente y se logre de acuerdo con las normas internacionales y nacionales para cultivarlo, las cuales tienen que ver con las condiciones ambientales, la selección de variedades, las prácticas de abono, el manejo integrado de las plagas y las enfermedades, los períodos de conversión de los productos químicos anteriormente utilizados, el uso de los productos permitidos en agricultura orgánica, así como la correspondiente aceptación de la interventoría y/o auditoría por una firma internacional reconocida.

En relación con las características de café gourmet o especial, estas están dadas por las condiciones específicas de producción, en relación con el microhábitat específico en el cual se produce el café; la variedad de café utilizada, las condiciones de sombrero de los cafetales, el sistema de beneficio utilizado, el sistema de tostación y molienda y finalmente por las condiciones de sabor y aroma que genere el producto procesado.

Lo anterior ha llevado a que los expertos y especialistas internacionales identifiquen su procedencia de conformidad con las condiciones implícitas de la oferta, hasta el punto que lleguen a identificar su procedencia en procesos de catación. De esta forma se han logrado posicionar en los mercados internacionales, marcas específicas de café, hoy internacionalmente conocidas y aceptadas, como lo es el caso del café de marca Mesa de los Santos, producido en la hacienda el Roble, Departamento de Santander y Café Cogí, producido en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Ahora bien, es importante hacer énfasis en los cafés especiales o los cafés internacionalmente reconocidos como los cafés sustentables. Por cafés sustentables se entiende los cafés de alta calidad que ocupan nichos de mercado específicos brindándole a sus productores beneficios económicos, ambientales y sociales superiores a los del café tradicional, éstos cafés se clasifican en tres tipos: Café Orgánico, Café de sombra y café de comercio justo. Por café de sombra se entiende el café que es cultivado bajo la bóveda forestal y en entornos de selva cuyos beneficios se manifiestan a favor de la biodiversidad y las aves.

Por café de comercio justo se entiende el café que se compra directamente a las cooperativas de pequeños agricultores, garantizando un precio de contrato mínimo. El café orgánico (ya definido), es el tipo de café objeto de este estudio dentro de la gama de los cafés especiales o sustentables.

Requerimientos Internacionales de la Agricultura Orgánica. Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, IFOAM, las metas básicas de la agro ecología en un programa de desarrollo son las siguientes:

- Ser ecológicamente estable: este concepto busca recuperar, mantener y mejorar las condiciones ecológicas del medio ambiente, su conservación es especial para los campesinos que ocupan tierras de gran fragilidad. La protección y recuperación del suelo se realiza mediante la incorporación de niveles óptimos de materia orgánica, para mejorar sus condiciones físicas, químicas y biológicas.
- Ser culturalmente aceptada: esto recopila la cultura cafetera campesina dentro de un contexto social y de prácticas de producción orgánicas.

Sin embargo, debido a la gran diversidad de los ecosistemas en Colombia, no es posible crear un sistema tecnológico único nacional. Es necesario, adaptar cada región a las condiciones y realidades locales, con una adecuada combinación de tecnología extranjera, local y agro ecológica, teniendo en cuenta de los recursos disponibles en cada ecosistema.

Requerimientos para la producción de Café Orgánico. La producción de café orgánico requiere estar certificada. Esta certificación la reciben productos agropecuarios

producidos sin fertilizantes o abonos químicos. Se utiliza tanto para productos agrícolas como pecuarios, acuícolas, apícolas y textiles, y productos de fibra natural.

A nivel internacional la IFOAM, (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), tiene la vocería en la reglamentación de los productos orgánicos. La IFOAM establece las normas básicas para la agricultura orgánica y además se encarga de acreditar a los organismos certificadores que revisan el cumplimiento de dichas normas junto con la entidad competente de cada país. Para que una finca cafetera pueda ser certificada como orgánica requiere:

- *Condiciones ambientales*

- Tomar todas las medidas posibles para evitar formas de contaminación de manera accidental.
- Si las fincas cafeteras orgánicas están próximas a fuentes de contaminación, las entidades asesoras evaluarán el posible impacto, de dichas fuentes sobre la finca.
- Las entidades deben instruir sobre las posibles formas de reducir la contaminación. Debe tenerse especial cuidado con el agua empleada para el riesgo de germinadores y almácigos.
- De encontrarse residuos contaminantes en el café orgánico, estos no podrán ser certificados como tales, así estos residuos sean resultado de una contaminación ambiental generalizada.
- La quema generalizada de residuos vegetales está prohibida, salvo quemas puntuales para el control de plagas y enfermedades.
- Adoptar las medidas necesarias para conservar los suelos. En lo posible, en suelos derivados de cenizas volcánicas, terrenos con pendiente y susceptibles a la erosión, evitar hacer canales o zanjas de drenaje.
- Al intercalar otros cultivos al café, en siembras nuevas o en zocas, estos deberán ser lo más variado posible.
- Es recomendable hacer rotación de cultivos intercalados.
- Un cultivo de café orgánico debe tener por lo menos sombrío transitorio o permanente y coberturas vegetales.

- *Selección de Variedades*

- Al elegir la variedad a sembrar, se considerarán las condiciones ambientales de la zona y la preferencia del agricultor.
- En lo posible, las semillas deberán proceder de lotes de café orgánico.

- *Selección de Abonos*

- Las prácticas de abonado permiten mantener o mejorar la productividad del suelo.
- La pulpa descompuesta o el lombricompost, deben ser las bases del programa de abonado. Aunque hay otros materiales permitidos para este fin.
- Al emplear fertilizantes minerales permitidos, deberán considerarse como suplementos y no como sustitutos de los fertilizantes orgánicos.
- Los fertilizantes minerales deben aplicarse en su forma natural.
- Aplicar sólo productos permitidos por los organismos de control.
- El PH debe mantenerse dentro del rango adecuado para el cultivo del café. Con análisis de suelo se determinará la necesidad de aplicar correctivos.
- El nitrógeno debe proceder de fuentes orgánicas.

- Las fuentes de abonos orgánicos o minerales no deben contaminar al café ni al entorno.
 - Los insumos provenientes fuera de la finca, deben cumplir con las normas de los organismos de certificación.
 - Para garantizar la calidad y cantidad de los nutrientes, se debe hacer un manejo adecuado de los residuos orgánicos.
- *Manejo de plagas y enfermedades*
 - La selección de variedades, el abonamiento equilibrado, la regulación del sombrero y el manejo de arvenses, garantizan niveles bajos de enfermedades.
 - El manejo de plagas puede lograrse permitiendo la proliferación de enemigos naturales, y con la recolección de frutos del suelo etc.
 - Los funguicidas e insecticidas sintéticos están prohibidos.
- *Beneficio*
 - La recolección debe hacerse de manera oportuna, dejando sólo los frutos verdes en el árbol.
 - El despulpado debe hacerse en seco y el proceso de fermentación debe durar alrededor de doce horas.
 - La pulpa y las mieles deben manejarse de tal manera que no sean fuentes de contaminación.
 - Para lavar el café debe usarse agua limpia y las servidas no deben causar ningún tipo de contaminación.
 - Se recomienda secar al sol y al usar otro tipo de secado se debe evitar cualquier forma de contaminación.
- *Acopio*
 - El café orgánico debe almacenarse en un lugar aislado de cualquier medio de contaminación.
 - El café orgánico de cada finca cafetera debe llevar identificación previa, para su posterior almacenamiento.
- *Manejo de desechos orgánicos*
 - Se deben utilizar prácticas de reciclaje como alternativas de salida de dichos materiales de la finca a lugares donde estos puedan transformarse en productos útiles.
- *Sistemas de Certificación*
 - Toda finca cafetera que desee comercializar su café bajo la denominación de “orgánico” deberá someterse a un proceso de certificación por un organismo certificador.
 - Las fincas a certificar deberán poseer una ficha histórica, un plan de producción y un mapa de la finca.
 - Para la certificación de una finca cafetera como orgánica es necesario tener los registros de las compras de insumos (empaques, abonos), mano de obra, volumen de café pergamino seco producido y facturas de venta del café.

- *Período de Conversión*

- Es el tiempo durante el cual el agricultor suspende el uso de insumos de síntesis o químicos e inicia la aplicación de prácticas orgánicas.
- El inicio de este período debe ser registrado ante el organismo de certificación con su respectivo plan de producción.
- El período de conversión es de 3 años. El café proveniente de la caficultura convencional sólo podrá comercializarse como en conversión después de un año de iniciado el programa de certificación.
- El organismo de certificación manejará a criterio propio el período de conversión para casos especiales.
- En las fincas cafeteras con más de cinco hectáreas se pueden tener lotes con cultivos de café convencionales, durante la duración del período de conversión, si estos lotes están debidamente identificados y separados.

Sistemas de Certificación de Café Orgánico. Para obtener la certificación de Café Orgánico, en lo concerniente a la producción, procesamiento y comercialización, se depende de las normas y regulaciones de la IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), regulación sobre estándares básicos de Noviembre de 1998, y de la Comunidad Económica Europea (CEE). En lo que respecta a ésta última organización esta se rige por la Regulación No. 2092 de 1991. En los Estados Unidos la regulación que gobierna la Agricultura Orgánica es llamada: ORGANIC FOODS ACT de 1990.

En Colombia la Resolución que reglamenta la producción de productos ecológicos y el proceso de certificación de los mismos, es la expedida por el Ministerio de Agricultura en el 2002, Resolución 0074, que reemplazó la Resolución 0544/95. Esta establece el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos. Adicionalmente algunos estándares son regidos por el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrologías, Decreto No. 2269 de 1993 y bajo la vigilancia de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En cuanto a la certificación de café orgánico, esta está liderada, por tres organizaciones denominadas:

- A. Biolatina
- B. Biotrópico
- C. CCI (Corporación Colombia Internacional)

De estas organizaciones Biolatina es la que tiene mayor interés y experiencia en Latinoamérica y particularmente en el área de producción de café orgánico; dicha organización tiene sedes en Bolivia (Biopacha), Colombia (Biomuisca), Nicaragua (Cenipae) y en Perú (Cert). Dada la experiencia de esta firma en la certificación de café orgánico en Colombia, sus actividades y los costos por los procesos realizados, pudiera ser la entidad elegida en la eventual posibilidad de producción de café orgánico de este proyecto. Actualmente prestan este servicio en Colombia:

Bio Latina. La Certificadora Ecológica Bio Latina, es una sociedad cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de la producción ecológica en América Latina a través de la

certificación de la conformidad de los procesos de producción, con los reglamentos y normas establecidos nacional e internacionalmente.

Su sistema de certificación consiste en impulsar, garantizar y legitimizar la elaboración de los productos ecológicos en las unidades de transformación de los operadores sometidos al programa de certificación, por medio de la vigilancia en la elaboración, envasado y almacenado de los productos ecológicos en las unidades de transformación frente a las autoridades competentes e importadoras.

El proceso de certificación incluye varias etapas que van desde la presentación de la solicitud por el interesado hasta la comercialización del producto, proceso que debe ser transparente y bien documentado, y que se condensa principalmente en los siguientes pasos:

- Evaluación y supervisión de la unidad, que se refiere al trabajo de campo que los inspectores de Bio Latina realizan, mediante las inspecciones programadas y sin previo aviso a la unidad.
- Valoración del informe y fichas de inspección, este proceso consistente en el análisis de la información y de la documentación recogida de la unidad por el inspector estableciendo el grado de avance del operador en el proceso de la certificación y dando las recomendaciones para la decisión de la certificación.
- Certificado de la unidad, que implica el veredicto que el Comité certificador dictamina sobre la producción ecológica de las unidades productivas, mediante el otorgamiento del certificado correspondiente.
- Esta certificadora fue impulsada por la GTZ y es el resultado de la fusión de una certificadora Colombiana BIOMUISCA, una certificadora boliviana BIOPACHA y una certificadora peruana INKACERT.

2.2.6 Factores que estimulan la producción orgánica. Los principales factores que estimulan la producción orgánica son:

Los sobrepuestos: Sin duda que el factor de mayor estímulo a la caficultura orgánica lo constituye los importantes sobrepuestos obtenidos por el café orgánico comercializado hasta la fecha. En materia de precios debe indicarse que, tanto la Federación como los particulares, han realizado ventas de café orgánico a precios superiores a los setenta centavos de dólar por libra como prima al esfuerzo de producción orgánica.

La demanda mundial: la demanda por los productos orgánicos en el mundo ha recibido mucha divulgación por parte de los medios de información, que promueven estos productos como benéficos para la conservación del medio ambiente y la salud.

Las tasas de crecimiento del mercado mundial de café orgánico son ascendentes.

El café orgánico puede apartarse del mercado de los cafés especiales e irse hacia el mercado controlado por los grandes tostadores, generando una importante oportunidad.

Calidad del café colombiano: el café orgánico disponible en el mercado es de calidad muy variable y el producto colombiano podría competir con mucha facilidad si ofrece consistencia, frescura y calidad superiores.

Interés mundial: la producción de café orgánico cuenta con el apoyo de muchas organizaciones internacionales y con la financiación de las entidades multilaterales de crédito. También, existe un buen número de ONG's interesadas en la promoción del café orgánico y los cafés de conservación.

2.2.7 Factores críticos de la producción orgánica. Los principales factores que dificultan la producción de café orgánico son los siguientes:

Costo de la certificación: el alto costo de la certificación dificulta el acceso a la comercialización de los productos orgánicos a los pequeños productores. Por esa razón, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) está ayudando al pago de la certificación en algunos casos.

Transición: la existencia del período de transición.

Disponibilidad de materia orgánica suficiente: los insumos orgánicos son el principal elemento para que un proyecto de caficultura orgánica tenga éxito, con productividades adecuadas y buena calidad. Si la finca no está organizada de tal manera que la biodiversidad de los sistemas cafeteros pueda usarse para obtener diversas fuentes de materiales orgánicos, se tiene que recurrir a importar materia orgánica al sistema, lo cual encarece la producción del café orgánico.

Mano de obra: de acuerdo a la experiencia de Cenicafé y a la de los diferentes proyectos de caficultura orgánica del país, los costos de mantenimiento de los cafetales y, en particular, las necesidades de mano de obra se incrementan notablemente en los primeros dos años de producción, lo que genera una limitante importante para el desarrollo de nuevos proyectos de caficultura orgánica.

Propuesta tecnológica: se habla permanentemente en el gremio cafetero sobre la necesidad de tener una propuesta tecnológica para la producción de estos cafés. Por la misma naturaleza de la caficultura orgánica, no es posible contar con una propuesta tecnológica única, pues cada proyecto tiene sus características propias y los métodos más apropiados en cada caso dependen del sitio geográfico en donde se siembra. Cada región del país tiene sus condiciones ambientales, su fauna y su flora y las prácticas orgánicas deben acoplarse a ellas.

Apoyo de la FNC: la Federación debe apoyar más a los pequeños productores de café orgánico en cuanto a experiencias vividas y métodos para su comercialización, dado que si este proceso no se da, los métodos y estrategias utilizadas por los productores pueden resultar equivocadas ante la comunidad internacional.

Ante las dificultades existentes en la disponibilidad de los cafés orgánicos, a la problemática para dar cumplimiento a los compromisos y a la complejidad en el sostenimiento de las primas, es prematuro pensar en un proyecto de exportación de café orgánico colombiano tostado.

Aunque hacia el futuro este tema no debe descartarse a priori, no debe olvidarse que la exportación de cualquier café tostado enfrenta una diversidad de circunstancias adversas que serán difíciles de superar.

2.2.8 Cultivo de Café Orgánico. El cultivo de café tradicional en Colombia apenas difiere con las prácticas de los llamados cultivos orgánicos. Café orgánico es aquel producido bajo unos estándares de sustentabilidad, el cultivo tiene como objetivo la integración del factor ambiental, social y económico. Las explotaciones de café tradicional suelen ser pequeñas, alrededor de 10 Ha, regidas por una unidad familiar. La variedad mejor representada es la versión típica (*Coffea arabica*), la densidad de cultivo suele ser menor a 1.000 plantas/Hectárea, aunque varía entre 750 y 3.250 plantas Ha, y siempre bajo sombrero denso. La densidad variará conforme a las condiciones climáticas, principalmente debido a la pluviosidad, fertilidad, pendiente del terreno y variedad de planta. A diferencia del cultivo tecnificado en el que algunos casos se mantienen hasta 12.000/Ha.

De acuerdo con PROEXPORT en 1999 había 8 mil hectáreas de café ecológico en Colombia, con una producción de 14.933 sacos de 60 Kg. certificados y 6.884 sacos en transición. Esta producción se distribuye en el país de la siguiente manera: 68.45% en el departamento del Magdalena, 14.7% en Santander, 10.7% en el Cesar y la Guajira, el 4.01% en Antioquia y el 2.14% en el Cauca¹². Así por ejemplo, en el departamento del Magdalena, hay 18.000 hectáreas cafeteras que producen 160.000 sacos de 70 kilos, de las cuáles 7.300 están dedicadas a la producción del millón de kilos de café ecológico certificado que es exportado. Para el 2004, la Federación de Cafeteros de Colombia estimó la producción de café ecológico en 25 mil sacos de 70 Kg.¹³ En cuanto a fincas certificadas, según el Programa Nacional de Agricultura Ecológica, a febrero de 2004 existían 6.848.71 hectáreas de café certificadas y en proceso de certificación 6.961.13.¹⁴

Hoy existen varias empresas exportadoras como Eco-Bio Colombia y Café Mesa de los Santos, que suman exportaciones por casi US\$2 millones anuales. Actualmente la Federación de Cafeteros está terminando una guía ICONTEC sobre cultivo de café orgánico en la cual se tienen en cuenta las condiciones específicas de Colombia para el cultivo y desarrollo por parte de los caficultores.

En la producción de café orgánico se obtienen unos rendimientos promedio mayores, debido a los costos más bajos con respecto a los cafetales tecnificados por ser menor la cantidad de insumos utilizados. La rentabilidad del café orgánico es superior a la del café tradicional, pues en el primer caso el proceso es mayor y por ende el margen en los precios de producción y de venta son más amplios. La rentabilidad esta fuera de toda duda, no sólo en el sentido económico (en los mercados internacionales se paga hasta seis veces más), sino también en el ambiental (conservación de especies autóctonas, corredores biológicos, biodiversidad) y el social (mantenimiento de prácticas culturales, carga cultural incorporada al producto), que permiten un aumento importante del valor añadido.

Este tipo de productos es lo que busca el consumidor ambientalmente educado en los países desarrollados. Por esta razón la Federación Nacional de Cafeteros creó en la década de los sesenta la denominación de “café especial” en los que se incluyen los Gran Gourmet y los Orgánicos.

¹² “*El café orgánico se expande en la Sierra*”. En: Revista Portafolio. (Mayo 7 de 2004); p.8

¹³ PAREDES, Carlos. En: Revista Federecafé. (Enero, 2004).

¹⁴ *Ibíd.*

Cabe anotar que el único café autorizado por la Federación Nacional de Cafeteros es el tipo Excelso, distintivo de máxima calidad, evaluándose para ello la humedad (no tiene que sobrepasar el 13%), color, tamaño de grano (varía entre el Excelso Supremo-beneficiado sobre malla 17 – y el Excelso Caracol – beneficiado sobre malla 12), defectos y sabor en taza. Además el café tiene que estar libre de sabores defectuosos (fermento, moho, etc.).

2.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO QUE ATENDERÁ EL PROYECTO

2.3.1 Perfil del consumidor actual. El consumidor de cafés especiales en los Estados Unidos es un consumidor con un perfil muy particular. Son hombres y mujeres que oscilan entre los 25 y 55 años de edad, con un nivel de ingresos mediano-alto, muy sofisticados y muy exigentes a la hora de comprar un producto. Son personas educadas, prosperas, y en ocasiones comprometidas con la causa del medio ambiente. Son personas que estudian muy bien lo que consumen y les gusta buscar buenos productos sin importar que su precio sea superior, siempre y cuando queden satisfechos con su calidad. La calidad es determinante en este mercado, si el producto es bueno podrá subsistir de lo contrario será exterminado en segundos y reemplazado por otros que si complacen el gusto de este consumidor.

2.3.1.1 Localización del consumidor. Dentro de los Estados Unidos, los principales mercados para el café sustentables, entre ellos café orgánico, se encuentran divididos de la siguiente manera :

Costa Oeste: 42%

Regiones centrales y suroeste: 41%

Por la razón mencionada, se escogió la ciudad de San Francisco como punto de ingreso al mercado de Estados Unidos. Otros productores exitosos de café orgánico colombiano como es el caso de Café Mesa de los Santos, está también operando a través de San Francisco para comercializar su café en este mercado.

- *Elementos que inciden en la decisión de compra*

A la hora de comprar café, según la Encuesta sobre Café Sustentable en el Mercado de Especialidad de América del Norte, realizada por Daniele Giovannucci¹⁵ en mayo del año 2001, el consumidor americano tiene en cuenta las siguientes variables en orden de prioridad para seleccionar el café que necesita:

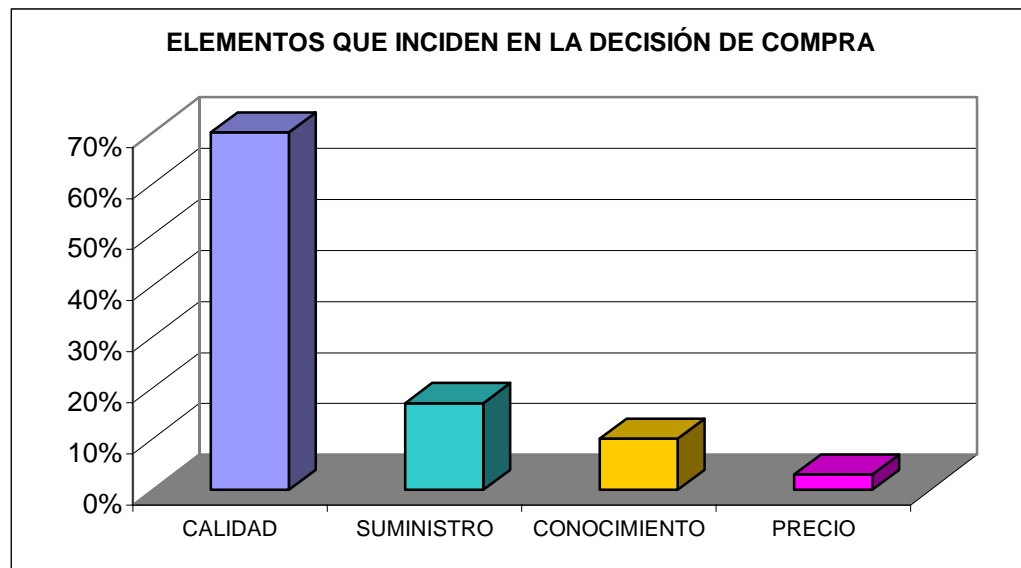
- Calidad del café: para este caso el café es especial (Orgánico), suave y 100% colombiano.
- Consistencia en suministro: la producción total del proyecto asociativo es suficiente para atacar nichos de mercado y posicionar la marca.
- Conocimiento de los consumidores: este hecho resalta la idea de que sí bien el consumo de café sustentable esta creciendo en el mercado americano, todavía no se conoce en su totalidad. Una campaña para hacer conocer más este tipo de café podría aumentar el consumo rápidamente en este mercado.

¹⁵ GIOVANNUCCI, Daniele. *Encuesta sobre café sustentable en el mercado de especialidad de América del Norte* (Mayo, 2001); p.10.

- Precio: realmente lo que demuestra esto es que el precio es lo menos importante para el consumidor de café a la hora de comprar un café especial con excelente calidad y sabor.

El consumidor estadounidense a la hora de comprar café tiene en su mente en orden de prioridad las siguientes características:

Gráfico 3. Elementos que inciden en la compra



Fuente: Daniele Giovannucci, Op. cit. p.12

- *Tendencias de consumo y producción*

En el mercado internacional del café se están presentando cambios estructurales muy importantes debido a una oferta abundante de cafés de baja calidad, y por el lado de la demanda, la disposición de los consumidores a pagar un alto precio por una taza de café de calidad. Esta tendencia requiere ajustes significativos en la producción y en el mercado de café.

Existe mundialmente una preocupación por la gran contaminación del medio ambiente, por la calidad de los alimentos que se consumen, entre ellos el café. Por estas razones se han propuesto sistemas de producción en los que no se usen agroquímicos contaminantes y en su lugar participen productos naturales, puesto que los consumidores cada vez más están interesados en consumir alimentos orgánicos.

Los consumidores prefieren cubrir todas sus necesidades de alimentos en una compra (supermercados), la disponibilidad entraña tanto comodidad como visibilidad. Sin embargo, muchos de los supermercados en Estados Unidos no manejan cafés especiales o bien presentan uno solo, ya sea de origen único o como mezcla, usualmente orgánico. Esta tendencia está por cambiar, en la medida que los supermercados y comerciantes mayoristas muestren más interés por los cafés especiales y se disputen

posiciones competitivas con productos diferenciados y de mayor calidad, los márgenes se van disminuyendo y las ventas de cafés tradicionales se estancan.

El mercado del café en Estados Unidos está dominado por tres grandes compañías multinacionales que no han participado en el mercado con cafés especiales, sin embargo, hay indicadores de que esta industria podría cambiar muy pronto, en la medida que tales empresas deben buscar nuevas alternativas de negocios en un mercado estancado.

Reconocer las múltiples implicaciones socio-económicas que tienen para los países productores, los bajos precios del café en los mercados internacionales, requiere abordar las diferentes dimensiones de este problema con diferentes estrategias. La primera estrategia es promover una producción rentable de alta calidad, este es un asunto de competitividad que requiere que todos los actores intervengan en el proceso productivo para demandar un producto de calidad diferenciada.

La segunda estrategia es asistir a los productores con desventajas competitivas, esto significa que aquellos productores de café de baja calidad cambien su actividad a otras de mayor rentabilidad.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO PROVEEDOR

2.4.1 Productos permitidos en agricultura orgánica. Los materiales que están actualmente autorizados en un programa de agricultura orgánica, según el IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura orgánica) y el OCIA (Organización Internacional de Café Orgánico), son los siguientes:

- Fertilizantes y enmiendas

- Harinas de huesos y de pescado.
- Harina de pezuñas y cachos.
- Harina de soya.
- Orina animal.
- Residuos de gusanos.
- Cenizas de madera.
- Organismos benéficos.
- Preparaciones biodinámica.
- Productos a base de Boro: Boratos,
- Bórax.
- Fósforo coloidal,
- Carbonatos.
- Compost.
- Cal Dolomítica.
- Yeso. Proveniente de minas.
- Preparados herbales.
- Derivados del ácido húmico.
- Agua oxigenada.
- Minerales: dolomitas y carbonato de calcio.
- Desechos de animales. Purines.
- Estiércoles de animales.
- Inoculantes microbianos para compost y suelo.
- Minerales de minas.
- Coberturas de materiales orgánicos.
- Residuos de cosechas y abonos verdes.
- Roca fosfórica y cal.
- Parte de plantas.
- Sulfato de potasio. Minerales naturales.
- Sulfato de Magnesio.
- Fosfatos.
- Polvos de hornos.
- Hidróxido de potasio.
- Compost de hongos.
- Sulfato de zinc y de hierro.

- *Control de Plagas*

- A. Organismos benéficos
- B. Controles biológicos: avispas.
- C. Ajo y Ají.
- D. Preparaciones herbales.
- E. Extractos de insectos.
- F. Feromonas.
- G. Jabones.
- H. Trampas y adhesivas y cromáticas.
- I. Repelentes en base de plantas.
- J. Pulverizados de virus.

- *Control de Nematodos*

- Organismos benéficos.
- Preparaciones herbales.

- *Control de enfermedades*

- Organismos benéficos.
- Preparaciones biodinámicas.
- Caldo bordelex.
- Productos a base de cobre.
- Jabones.
- Bicarbonato de sodio.
- Azufre elemental.
- Vinagre.
- Hidróxido de cobre.
- Cal hidratada.

2.4.2 Insumos. La fabricación y venta de insumos para la agricultura orgánica permite la participación de diversos actores, tanto de empresas nacionales como transnacionales. En el mercado existe una diversidad de insumos de origen orgánico, algunos son aceptados y/o regulados en la agricultura orgánica, en el caso de Colombia, por el Ministerio de Agricultura.

Para el caso de los fertilizantes orgánicos, en la actualidad muchas de las cooperativas que participan en el beneficiado del café, realizan el compostaje de la broza, con el cual se obtiene un producto de buena calidad y a un bajo costo y que es comercializado en bolsas de dos kilos y en sacos de 46 kilos.

2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.5.1 Comercializadoras mayoristas del país. Empresas líderes dentro del ámbito cafetero en Colombia se registran 100, de las cuales la siguiente tabla muestra las que ocupan los primeros veinte lugares desde el punto de vista patrimonial.

Tabla 5. Empresas líderes en el sector cafetero (2004)

NOMBRE	CIUDAD	PATRIMONIO (millones de pesos)	Utilidad final (millones de pesos)	Relación Utili/Patri
Federación de Cafeteros	Bogotá	814.926	-470.806	-57,7%
Colcafé	Medellín	252.176	13.911	5,5%
Café La Bastilla	Medellín	57.250	2.650	4,6%
Torrecafé Aguila Roja	Cali	55.405	7.649	13,8%
Racafé	Bogotá	42.953	217	0,5%
Industrias Aliadas	Bogotá	35.227	34	0,1%
Cargill Cafetera	Bogotá	28.993	6.288	21,6%
Expocafé	Bogotá	28.987	87	0,3%
Carcafé	Bogotá	27.526	3.763	13,6%
Cooperán	Medellín	27.486	3.282	11,9%
SKN Caribecafé	Bogotá	23.394	608	2,6%
Decafé	Manizales	19.417	174	0,9%
Cooperacafé Manizales	Manizales	19.272	353	1,8%
Gómez Hoyos y Cia	Manizales	14.194	238	1,6%
Trilladora de Popayán	Popayán	12.531	-14	-0,1%
Coperacafé Antioquia	Medellín	12.240	308	2,5%
Coperacafé Risaralda	Pereira	9.636	641	6,6%
Cooperacafé Occ. Caldas	Riosucio	7.638	596	7,8%
Coperacafé Armenia	Armenia	7.553	-187	-2,4%
Cafenorte Valle	Cartago	7.258	65	0,9%

Fuente: Revista La Nota Económica. No 77 (Junio 15 a Julio 15, 2004); p. 18

Se puede observar en esta tabla anterior, que la Federación Nacional de Cafeteros, la empresa más grande del sector, tuvo en el año en referencia 470.806 millones de pesos de pérdidas, lo que equivale al 57,7% de su patrimonio y Colcafé, empresa que presenta un muy buen patrimonio, apenas tuvo un 5,5% de utilidades. Este estancamiento en la demanda se ve reflejado en el pobre comportamiento de los indicadores de la industria que produce y comercializa el café, en especial a partir del año 2000, cuando se produjo la crisis económica.

De hecho, entre ese año y 2004, las ventas de las empresas del sector apenas crecieron 4%, lo que a su vez afectó las utilidades y, por supuesto, la rentabilidad. Colcafé, por ejemplo, la compañía más grande del sector, con una participación de mercado superior al 50%, aumentó sus ventas en solo 2,5% en estos cinco años. Este comportamiento tiene varias explicaciones, pero la principal, sin duda, es el poco esfuerzo que se ha hecho para estimular el consumo de café entre los colombianos y sobre todo el de calidad, sobre todo porque los consumidores nacionales poco han tenido acceso a los cafés de buena calidad, debido a que éste se guarda para exportación. Por lo tanto, si la industria torrefactora nacional quiere crecer, tiene que

empezar por enseñarles a los colombianos a tomar café, pero para lograrlo debe empezar por mejorar la calidad del café que utiliza para consumo interno.

En la siguiente tabla se registran las principales torrefactoras y tostadoras de café en Colombia y la ubicación por departamento, destacando en primer lugar a Cundinamarca con mayor cantidad (21), los Santanderes (12 y 11), Valle y Nariño (10).

Tabla 6. Procesadoras de café a nivel regional (2003)

DEPARTAMENTO	Número de Torrefactoras (Tostadoras)	EMPRESAS
ANTIOQUIA	7	Prodcafé Conquistador; Madrid; La Bastilla; Don Quijote; Colcafé S.A; Cafecol.
ATLÁNTICO	3	San José; Universal; Fuentes.
BOLÍVAR	1	Moka.
BOYACÁ	2	Suamox ; Cimarrón.
CALDAS	7	Bermecca; Lukafé (Casa Luker); La Arboleda; López; Tisquesusa; Velga.
CAQUETÁ	1	Molino Rojo.
CAUCA	7	Alcazar; Cauca; Ideal; La Palma; Rico.
CÓRDOBA	3	Bon ami; Cordoba; León.
CUNDINAMARCA	21	Aguila Roja; Cafesa Ltda.; Colón; Coloma; Cundicafé; Don Paco; El Arriero; Colombiano; Fondo Rotatorio del Ejercito; Grano de Oro; Imán; Incafé; Montaña Roja; Len; Nestlé de Colombia S.A.; Oro Negro; Oma –Toscafé; París; Rocafé; Sello Rojo; Solito.
HUILA	3	Café – Tal; Faraón; La Gaitana.
MAGDALENA	1	Colcafé S.A.
NARIÑO	10	Cafenar; Don Tinto; Estrella de Verano; Franco; Galeras; Kalifa; Minerva; Morasurco; Oro Verde; Sureño.
NORTE DE SANTANDER	11	Crisol; Chinaquillo; Frontera; Galavis; Labrador; La Gran Colombia; Motilón; Mundial; Norte; Oriente; Rozo.
QUINDÍO	5	Concafé Ltda.; Luz; San Nicolás (Arco); Sideral; Quindio.
RISARALDA	3	Blanco y Rojo; Mariscal; Borbón.
SANTANDER	12	Alteza; Baeza; Bon ami; Bumangués; Colosal; Chucureño; Diamante; Flor; Girones; La Fragancia; Los Comuneros; Sercafé.
TOLIMA	2	Cajamarca; Cordillera.
VALLE	10	Aguila Roja; Bemoka; Cafexcoop; Cuartas; Bonanza (Cereales Andina Ltda.); La Cosecha; Mejía; Moreno; Orozco; Versalles.

Fuente: FEDERECAFE: Departamento de Mercado Interno Oficina de Información Comercial

La caficultura colombiana ha tenido que asumir algunos cambios como respuesta de adaptación a la fuerte crisis que sufrió el café en el último siglo. Emergencia que no sólo vive está Colombia, sino 25 millones de familias que en el mundo dependen del cultivo del grano.

¿Qué cambios se han producido?. En primer lugar, las instituciones cafeteras han hecho en los últimos años los más gigantescos esfuerzos de reestructuración administrativa del país. Entre 1989 cuando se rompe el acuerdo internacional de cuotas y la fecha, la Federación ha reducido sus empleados de 3.807 a 1.558 (un 59%)¹⁶, lo que ha permitido disminuir en 70% los costos laborales. En segundo lugar, Colombia ha reorientado el papel del Fondo Nacional del café, que ha liquidado gran parte de las inversiones que no estaban directamente asociadas con su tarea principal: el mantenimiento de un precio de sustentación al cafetero. Por otra parte, en la última década las cooperativas cafeteras han tomado un auge significativo, y además ha cambiado el modelo de comercialización externo. Hoy cerca del 70% del café que exporta Colombia lo hacen los exportadores privados y apenas el 30% la Federación, mientras que hace 20 años las proporciones eran a la inversa.

2.5.2 Comercializadores Minoristas. El mercado nacional de café especial orgánico, es un mercado incipiente en el que las organizaciones de productores comienzan a incursionar pero que requieren de mayor apoyo de diferentes instancias a fin de desarrollar aspectos básicos en comercialización, tales como empaque de producto, marcas, distribución y grupo meta de consumidores. Los cultivadores lo venden directamente a la Federación de Cafeteros o a las cooperativas que a su vez lo exportan para los grandes procesadores de café. El café orgánico se vende en forma pura ó 100% orgánico, hasta el momento no se identifica alguna persona o firma que realice alguna mezcla.¹⁷ En la siguiente tabla se pueden observar las comercializadoras que agrupan minoristas, reconocidas a nivel nacional.

Tabla 7. Empresas que agrupan minoristas del país

EMPRESA	Ciudad
Comité Departamental de Cafeteros de Santander	Bucaramanga
Sociedad Orgánica Agropecuaria Tatamá	Pereira
Asoorgánicos	Armenia
Agropecuaria Berlín	Barranquilla
Asociación de Pequeños Caficultores de Ocamonte	San Gil
Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia	Riofrío Valle
Cooperativa de Caficultores de Aguadas	Caldas
Cooperativa de Caficultores de Salamina	Salamina Caldas
Cooperativa del Sur del Cauca Cosurca	Popayán
Ecobio de Colombia	Santa Marta
Fábrica de Café Liofilizado	Chinchina
Fundación Colombia Nuestra	Cali
Grupo Ingruma	Riosucio
Hacienda La Rochela	Trujillo
Hacienda Las Flores	Bucaramanga
Hacienda Santa Rita	San Gil
Café Anei en la Sierra Nevada y Trilladora Mocca	Santa Marta

Fuente: Agrocadenas - Anuario 2004. Cadena cultivos ecológicos

¹⁶ RESTREPO, Juan Camilo. *Un nuevo aroma*. En: Revista Cambio 16. (Marzo 17, 2004); p.16

¹⁷ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. *Comercialización del Café Especial tipo Gourmet*. Bogotá, 2003

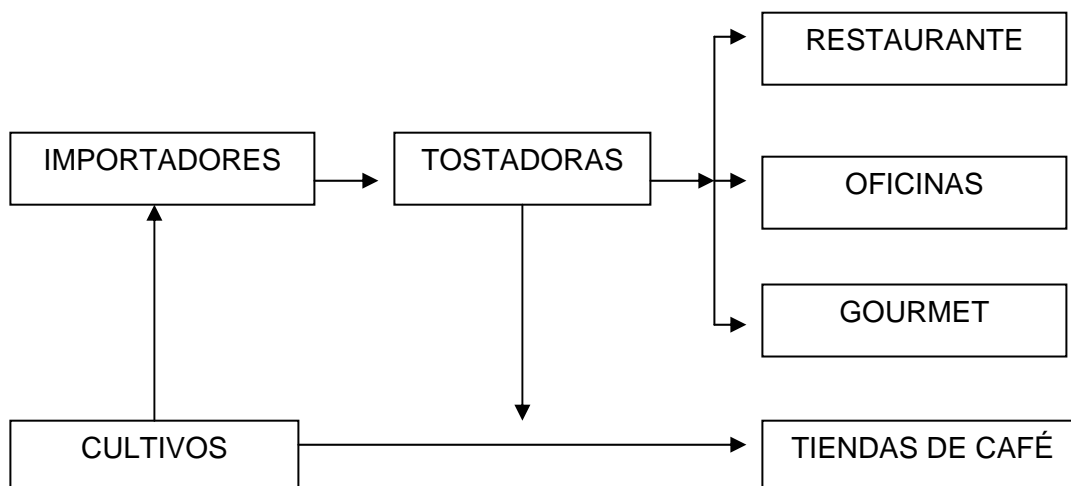
Por lo general, bajo las condiciones del mercado nacional, el que realiza el beneficiado y su procesamiento se encarga a su vez de su distribución y en ocasiones hasta de su venta al detalle. Sin embargo, a razón del incentivo existente de obtener un mejor precio en los mercados internacionales en comparación con el producto convencional, la exportación se presenta como la gran oportunidad en la actividad de producción y procesamiento del café orgánico. Los principales mercados de exportación del café han sido los Estados Unidos y Europa. Sin embargo, en el caso del café orgánico el mercado Europeo se presenta como el principal comprador a nivel mundial. De hecho la comunidad Europea es donde se ha desarrollado en mayor medida el denominado “comercio justo”.

El mercado del café especial, es un esquema de transacción que responde a demandas específicas y que funciona de “puerta a puerta”, ya que el consumidor hace su pedido directamente al exportador en Colombia. Al igual que el mercado artesanal para el consumo nacional, este mercado aún no se ha cuantificado dado su esquema de relación directa.

A diferencia de los genéricos, el café especial es aquel en el que existe uniformidad en las características físicas, sensoriales y culturales durante el proceso de transformación del producto, dando como resultado un producto con mayor valor agregado y por lo tanto de mayores precios de venta final.

Lo demandan consumidores “sofisticados” que buscan reconocer las diferencias en sabores y consistencias existentes entre las diferentes variedades. Se consumen principalmente por fuera de la casa y se compran en tiendas de comida gourmet, tiendas de café, cafeterías, restaurantes y en las oficinas de grandes empresas. En la siguiente figura se ilustra la cadena de comercialización del café especial.

Figura 1. Cadena de comercialización del café especial



El incentivo del sobreprecio además de los buenos efectos ambientales ha dado como resultado que la cantidad de producción de café orgánico en Colombia se haya venido expandiendo. Muchas cooperativas cuentan cada vez con más productores en proceso de ser certificados, con esto ha aumentado además el grado de complejidad que presenta la cadena. Sin embargo para el productor es delicado y complejo el cambio al nuevo sistema de producción orgánica. Los tres años de transición que pide la certificación para clasificar un café como “orgánico” constituyen un esfuerzo importante para el agricultor.

En la mayoría de los casos los productores en transición a la producción orgánica de café se dedican a comercializar algún otro producto, que también puede ser producido dentro de la finca usándolo a la vez como sombra en su cultivo del café. Muchas de las pequeñas fincas que se encuentran certificadas o en proceso de certificación, fueron fincas que por la misma crisis del café han venido dejando de utilizar agroquímicos o que habían sido abandonadas parcial o completamente.

Una vez que la finca ha sido certificada, la lógica de muchos de los pequeños productores, coincide en dejar que el cultivo alcance un equilibrio con el medio. Se considera que una vez transcurrido los tres años de transición, el suelo se ha “purificado y curado” y ha quedado limpio de todo residuo químico. Este representa por lo tanto, un período en el cual el productor se ha dedicado a aplicar materia orgánica para la nutrición de las plantas y bio-pesticidas como elementos protectores de éstas. Una estrategia adicional utilizada principalmente por los pequeños productores se basa en la tendencia a diversificar el cafetal con un sin número de plantas, ya sean especies frutales, forestales, de servicio y ornamentales.¹⁸

2.5.3 Análisis de la competencia internacional

- Productos de la competencia

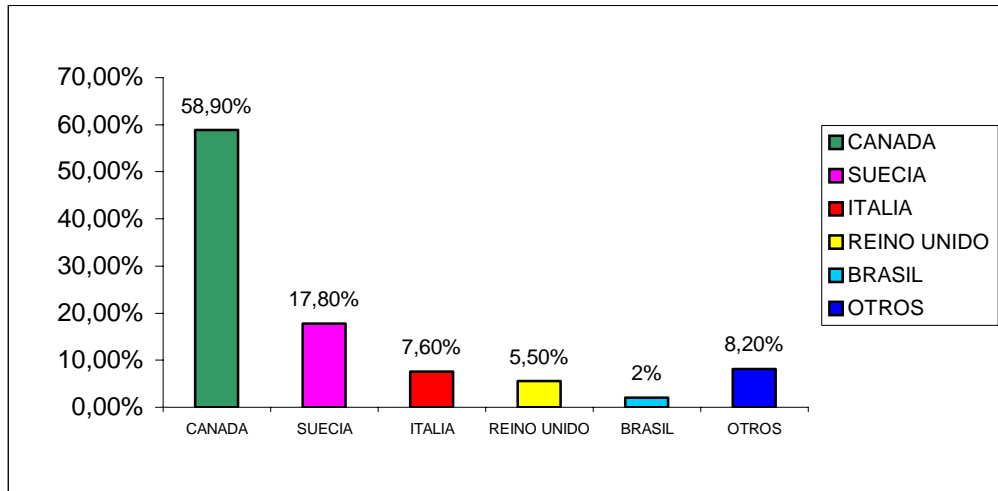
La competencia indirecta para este producto son todos los cafés procesados que ingresen o se produzcan en el mercado norteamericano. Sin embargo, la competencia directa son los cafés especiales, dentro de los cuales se encuentran los Cafés Especiales Orgánicos de diferentes orígenes con valor agregado, tostados y molidos sin descafeinar.

- Proveedores y su participación en el mercado

Los proveedores más importantes de café tostado no descafeinado en el mercado estadounidense se pueden apreciar en el siguiente gráfico, donde los datos indican que Colombia no tiene una participación importante en este mercado como si ocurre con Brasil, mayor productor de café en el mundo. Adicionalmente, es importante anotar que Canadá es el proveedor más importante de Estados Unidos, representa el 60% del mercado aproximadamente.

¹⁸ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, 2003, Op. cit.

Gráfico 4. Proveedores de café tostado, molido sin descafeinar



FUENTE: Proexport. 2005

Situación del producto en el mercado. Las exigencias de entrada requeridas para ingresar al mercado estadounidense se pueden observar a continuación:

Aranceles y Gravámenes: todos los productos que ingresan a Estados Unidos están sujetos a aranceles, salvo que estén exentos de ellos. Se pueden imponer derechos ad valorem, que equivalen comúnmente a un porcentaje del valor del producto, o se aplican derechos específicos por unidad de medida. Cada Estado es autónomo para determinar su impuesto sobre las ventas, sin embargo, la tarifa promedio es del 6%.

En el Estado de California, la Directiva Estatal de Impuestos sobre Ventas, Uso y Otros (State Board of Equalization) es la entidad responsable de la administración de las ventas estatales y del uso de combustible, alcohol, tabaco y de otros impuestos y cargos.

Las Regulaciones y Requerimientos Especiales: para la importación de productos hacia Estados Unidos, son aplicados principalmente requerimientos especiales para proteger la seguridad nacional y su economía; conservar la vegetación doméstica y la vida animal; así como también garantizar la salud de los consumidores.

Las entidades reguladoras de aspectos ambientales son la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA).

Las normas de medición de la EPA aún sin de reconocimiento internacional tienen un criterio riesgo/beneficio, mientras que en otros países el criterio utilizado es riesgo/salud.

Las importaciones de alimentos son reguladas por la FDA, y por la Ley "Federal Foods, Drug and Cosmetic Act". Se prohíbe la importación de artículos que presenten adulteraciones en el producto, en el empaque o en su embalaje o que manifiesten condiciones antihigiénicas. Los productos se someten a inspección al momento de su ingreso a territorio aduanero de Estados Unidos.

La entidad encargada de expedir las normas en materia de protección al consumidor es la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo (CPSC). Estas normas se conocen internacionalmente, están relacionadas específicamente con el uso por parte del consumidor.

Los productos que se venden a Estados Unidos deben cumplir con las reglamentaciones expedidas por la CPSC como una certificación de cumplimiento por parte del fabricante o de la compañía importadora de Estados Unidos que estén sujetos a normas de seguridad bajo la Ley de Seguridad de Productos de Consumo. Existen condiciones de ingreso para la mayoría de los productos que se importen por Estados Unidos.

Etiquetado: el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país donde se manufacturó el producto esté claramente señalado en el empaque el "Lugar de Origen", esta declaración puede ubicarse en cualquier parte del empaque, excepto en la base. Las etiquetas de los productos que se vayan a comercializar dentro de los Estados Unidos deben estar en inglés. Para los productos alimenticios además se requiere en la etiqueta el nombre común o usual que describa el producto, esta descripción puede ubicarse en la cara principal o a un lado del empaque.

Requisitos de las etiquetas:

- Denominación del producto que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y prominente en comparación al nombre y marca del producto.
- Declaración del contenido neto del empaque usando dos sistemas de medida: sistema métrico decimal y el sistema inglés. Ej. NET WT 10 $\frac{3}{4}$ OZ (305 g).
- Declaración de lista de ingredientes, descripción de todos los ingredientes presentes en el producto ordenados en forma descendente y todos los ingredientes compuestos en alimentos estándares.
- Panel de información nutricional. El Food and Drug Administration – FDA exige que los productos alimenticios presenten información nutricional sobre su contenido.
- El nombre y dirección del productor, empacador, distribuidor :
 - La declaración debe incluir la dirección, ciudad, país y código postal.
 - El tamaño mínimo permitido es de 1/16 de pulgada o 2.1 milímetros.

Otros aspectos:

- Idiomas: el Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos exige que alguno de los principales componentes de la etiqueta del producto aparezca en un segundo idioma (castellano, francés, italiano, etc). Todos los elementos del producto deben aparecer en inglés y en un segundo idioma.
- Código de Barras: el código de barras aceptado en los Estados Unidos es el Universal Product Code (UPC). El propósito de este código de barras es único y exclusivamente comercial, el control de inventarios.
- Fecha de vencimiento: la fecha de vencimiento no forma parte de los requisitos mínimos exigidos para los productos de gran consumo o procesados. Sin embargo, es recomendable incluirla.
- Alimentos Orgánicos: la demanda de productos orgánicos ha aumentado en los Estados Unidos, la mentalidad del consumidor ha cambiado, y para estos productos se exige la certificación expedida por un organismo competente.

- Productos acidificados: la FDA exige que todos los productos de baja acidez o acidificados se sometan a una revisión de la Administración (Food Canning Establishment Registration- FCE) para verificar la vigencia del producto. Los productos que básicamente se encuentran bajo esta categoría son los siguientes:
 - Productos envasados al vacío
 - Productos no refrigerados
 - Productos que ha recibido calor durante su proceso de producción
 - Alimentos de naturaleza no ácida

Cuotas de importación: las cuotas de importación son cantidades específicas establecidas por el país de destino para la importación de productos por determinados períodos, en los Estados Unidos las cuotas son administradas en su mayoría por la Aduana de Estados Unidos.

Las cuotas pueden ser de dos tipos: tarifa arancelaria adicional o una cuota cuantitativa. La tarifa es aquella bajo la cual no existe un límite cuantitativo de importación, sino que la importación deberá pagar aranceles más altos a los que pagarían normalmente sin cuotas.

2.5.4 Canales de distribución. Los canales de distribución del café tradicional en los Estados Unidos están dominados por tres grandes empresas que se encargan de comercializar el producto a través de las múltiples cadenas de alimentos, supermercados y tiendas en el país.

Para el caso del café orgánico, actualmente la situación es diferente, debido a que estas compañías aún no han entrado a este nicho de mercado debido al escaso volumen que se mueve actualmente en el país en comparación con el amplio mercado de café convencional.

Así las cosas, han surgido un sin número de agentes comerciales denominados “brokers”, quienes le compran los cafés especiales a los productores en las distintas modalidades, café verde o procesado, para comercializarlo a través de los nichos de mercado en las tiendas de cafés Gourmet y de alimentos.

Por lo anterior, es importante entender que para comercializar una marca de café en el mercado norteamericano es necesario hacerlo inicialmente a través de un agente comercial, quien conoce muy bien los nichos de mercado en donde los consumidores demandan este producto y tiene los contactos necesarios para poner el producto en el punto de venta exclusivo para este mercado de especialidad.

De esta manera se puede concluir que el canal de distribución está conformado por los siguientes eslabones:

- Productor
- Comercializador en país de origen
- Agente Comercial en país de destino
- Tiendas de café Gourmet

En el caso de este proyecto, el productor hace las veces de comercializador de origen, llevando el producto hasta el país de destino para buscar una mayor rentabilidad y un mayor precio de venta.

Los márgenes de contribución que se obtienen en la cadena van de menor a mayor en la medida que avanza la cadena. El productor tiene rentabilidades que oscilan entre el 10% y el 30% según sus costos de producción, el comercializador nacional trabaja con porcentajes del 20% al 40%, según la logística que requiera el producto, el Agente Comercial está entre el 25% y el 35% y finalmente, las tiendas donde se venden los productos al consumidor final obtienen márgenes entre el 30 al 100% dependiendo el tipo de producto, calidad y volúmenes de venta.

2.6 EVOLUCIÓN DEL CONSUMO, DE LA PRODUCCIÓN Y DE LOS PRECIOS

2.6.1 Consumo. La caficultora orgánica o ecológica es una respuesta a la emergente preocupación del consumidor, particularmente en países desarrollados como Alemania, Holanda, Dinamarca y Estados Unidos, por la conservación del ambiente en general y los recursos naturales. Es importante indicar que en la producción de café orgánico, por ser una actividad que busca una forma de comercialización diferenciada, ha desarrollado una estrategia de producción y de procesamiento basada en la calidad del producto, de tal manera que ese producto final que llega al consumidor sea de igual o mejor calidad de “tasa” que el café convencional, en otras palabras que tenga las características organolépticas o diferencia alguna con el café convencional. La producción del café orgánico en su esquema de consumo se puede dirigir hacia el mercado nacional para consumo interno o para la exportación.

Además, los patrones de consumo de café han ido cambiando, un ejemplo es el incremento del consumo en Alemania y la Unión Soviética aunque infortunadamente lo han hecho (quizás por restricciones de ingreso) apoyándose en cafés de baja calidad como el robusta. Esto ha llevado, en términos globales, a que el consumo de los cafés suaves como el colombiano, continúe bastante estancado tanto en Europa como en Estados Unidos. Otro cambio significativo se ha dado curiosamente en Brasil, que pasó de consumir cerca de ocho millones de sacos de 60 kilos por año, a más de 12 millones, y que se ha convertido en el segundo consumidor mundial de café. Asia (sin contar Japón), y concretamente China, está descubriendo el consumo de café pero aún en cantidades absolutas pequeñas, lo que no le quita a China su gran potencial como último baluarte de consideración en el futuro del consumo mundial de café.

En esta última década, vale la pena mencionar el descubrimiento por parte del consumidor europeo, y parcialmente del americano, del encanto del café gourmet, de los cafés especiales, y de los cultivados orgánicamente. Esto hace parte de las tendencias en materia de alimentación de los países industrializados, pero como proporción del consumo total de café en el mundo este mercado es aún reducido y sólo representa cerca del 6% del consumo total. El producto más apetecido en los mercados internacionales hoy día es la combinación de café orgánico con café de mercado justo” afirma Sergio Mantilla, director del Comité Departamental de Cafeteros de Santander.

La caficultura orgánica como actividad se encuentra en proceso de construcción, por lo que falta mucho por aprender, investigar y lograr. Esta actividad ha tenido la oportunidad

de aprovechar algunos avances logrados por la caficultura convencional y recuperar algunos elementos de la agricultura tradicional, por lo que puede considerarse como una actividad prometedora para el mercado nacional e internacional.¹⁹

Sin embargo, para consolidarla como una actividad comercial y competir en los mercados, hace falta afinar una serie de detalles, que pasan por una vinculación de las organizaciones de pequeños agricultores al mercado. Al respecto, debe reconocerse que varias empresas han incursionado en el mercado del café orgánico, pero se cree que el café orgánico es una opción para los pequeños productores y se deben propiciar espacios que permitan a las organizaciones la participación de una fracción mayor del precio final.

Panorama general de la producción de café orgánico. El área total de café orgánico certificado a nivel mundial en la cosecha 1999/2003 fue de 205 686 ha. México y Perú fueron los países productores más importantes en Latinoamérica (93 039 y 37 633 ha, respectivamente)²⁰. De acuerdo con Figueroa ²¹ la comercialización de café orgánico certificado en 1995 alcanzó el valor de 7.500 toneladas, una cifra equivalente al 0,12% del consumo mundial de café de ese año.

En relación a los precios que se han obtenido por el café orgánico exportado, las informaciones disponibles son muy escasas, entre otras cosas porque es una negociación individual, acorde a la calidad y el origen del producto, donde el precio de referencia cotizado en la bolsa de Nueva York no tiene mayor validez. Sin embargo, para ambientar oferta, demanda y precio de los cafés especiales tipo gourmet, a continuación se incluye un informe publicado por la Bolsa de Nueva York

“Cafés Sostenibles Encuesta sobre Tendencias del Consumo Comercial

La SCAA condujo una encuesta entrevistando a 9000 firmas comerciales relacionadas a su asociación y a la Asociación Canadiense de Cafés Especiales entre el 8 de Febrero y el 6 de Abril de 2001. En el estudio con el Banco Mundial se hicieron 27000 llamadas telefónicas. Las preguntas tienen un nivel estadístico de confianza de 95% y margen de error de 1-2% . En la encuesta incluyó 1,558 minoristas, 570 tostadores, 312 mayoristas, 120 distribuidores y 94 importadores. Se entiende como sostenible a los orgánicos, comercio justo y cultivados a la sombra de otros árboles. Los cafés a la sombra son los que se cultivan en un bosque forestal, en un ambiente de biodiversidad y de aves. Los de comercio justo son aquellos comprados directamente a cooperativas de pequeños agricultores a los que se garantiza un precio en los contratos. Orgánicos son producidos por métodos que preservan el suelo, y que prohíben el uso de agroquímicos. Los resultados arrojan que existen aproximadamente 100 importadores sustancialmente interesados en especiales, de los cuales 79% importan orgánicos, 62% cafés de comercio justo, 67% a la sombra. Atributos buscados al momento de la compra son garantía de

¹⁹ AMADOR, Manuel; VALDÉZ, Hugo y GARCÍA, Jaime. *Tendencias generales del mercado de productos orgánicos en el mundo*. Puede verse en: [//www.directoriocafeterocolombia](http://www.directoriocafeterocolombia).

²⁰ RICE, P.D.; McLEAN, J. *Sustainable coffee at the crossroads. The Consumer's Choice Council*: Washington, D.C. 1999. p. 29

²¹ FIGUEROA, Z. *Guía para la caficultura ecológica. Café orgánico*. 2da. edición revisada. Proyecto Café Orgánico, Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Lima, 2004. p. 128.

calidad (95%), consistencia en la oferta (59%), conveniencia en abastecimiento (59%), interés del público consumidor por el producto (48%), el precio competitivo (26%).

Bonificaciones promedio pagadas por entrevistados en sostenibles

Las bonificaciones pagadas a los proveedores por los entrevistados respondieron en un rango de US\$ 0.10 /libra a US\$ 1.50/Libra,, con promedios de 0.53-0.59 /libra

Certificadoras Preferidas.- Los compradores en EEUU prefirieron la certificación de OCIA , QAI y Oregon Tilth para orgánicos, TransFair para comercio justo y Smithsonian Migratory Bird Center y Eco-Okey para cafés a la sombra..

Países Abastecedores de Sostenibles.- proveedores de orgánicos :Perú, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Indonesia, Méjico . De Comercio Justo : Colombia, Costa Rica, Guatemala, Méjico . De cultivo a la sombra : Colombia, Costa Rica, Guatemala y Méjico.

Valor de Ventas Americanas de Sostenibles.- El mercado para cafés sostenible al minorista es de US\$ 152 millones . El valor del mercado sostenible incluyendo los cafés no certificados es US\$ 188 millones. El mercado mundial al minorista es de US\$ 530 millones

Valor de Ventas en Cafés de Comercio Justo

22 importadores aseguraron vender 1.4 millones de libras de café de comercio justo. Trans Fair ha registrado ventas en EEUU por 4.7 millones de libras y de 420,000 libras en Canadá. Las ventas en EEUU en el año 2000 para café certificado fue de US\$ 58 millones (al minorista) y en Canadá de US\$ 6.3 millones. Agencias Certificadoras estiman una producción mundial de 165 millones de libras en 295 cooperativas en 22 países. El Comercio Mundial es de 28 millones de libras por un valor de US\$ 337 millones.

Valor de Ventas de Cafés a la Sombra

En Norteamérica existen 72 importadores de café a la Sombra, los que vendieron 2.1 millones de libras de café verde en el año 2000. Esto es un promedio de 30,000 libras cada uno anualmente. El valor del café al minorista se estima en US\$ 28.4 millones. Los minoristas señalaron ventas promedio de US\$ 16,000/año en un mercado al minorista estimado en US\$ 37.9 millones. En el mundo se certificaron como a la sombra 6.6 millones de libras.

Valor de Ventas de Orgánicos

La demanda de café orgánico ha demostrado una tendencia creciente de 20% en los últimos años. Importadores señalaron que en el año 2000 vendieron por US\$ 184,000 en café orgánico. La mayoría de orgánicos son vendidos a través de los canales de distribución para colocarse en tiendas de alimentos saludables. Exportaciones mundiales de café orgánico son de 15 a 18 millones de libras para la campaña 1999/2000 por un valor minorista de US\$ 223 millones. Si incluimos los no certificados las exportaciones mundiales serían de 21.2 millones de libras por un valor al minorista de US\$ 286 millones.”

Como puede observarse en este informe de la Bolsa de Nueva York, el café colombiano especial tipo gourmet tiene muy buena acogida entre importadores, comercializadores y compradores en EE.UU., lo cual se podría interpretar como una buena proyección para incursionar en este cultivo, sobre todo en el último congreso cafetero se fijó la meta de llegar a tener una producción de 2,5 millones de sacos de cafés especiales para el año 2007.

2.6.1.1 Demanda de café. Siendo el Café un estimulante y no un alimento, su elasticidad de demanda respecto al precio es mínima, es decir, no crece la demanda cuando bajan los precios, pero si cae rápidamente el precio cuando aumenta la oferta. De otra parte, sí es muy elástico al precio, cuando suben los precios (por ejemplo, una baja en la oferta debido a las heladas en Brasil), los caficultores rápidamente aumentan su producción (a nivel mundial) y, por ende caen nuevamente los precios.

Por estas características, el mercado internacional del café tiende a una oferta excesiva con precios bajos y eventuales bonanzas por el mal tiempo en algunos países productores (denominado mercado meteorológico). El café orgánico no está exento de estas circunstancias y tampoco de la oleada de reformas neoliberales adelantadas por los gobiernos de los países productores de café que a su vez son presionados por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Colombia ha sido un país que ha realizado un enorme esfuerzo por diferenciar su café de otros orígenes, pero hoy por hoy otros países apuntan al mismo objetivo, queriendo ser reconocidos por la calidad de su producto. Sin embargo, los niveles de producción exceden al consumo que muestra poco dinamismo y ésta circunstancia deprime los precios.

En el mercado del café el sector que crece y que además tiene un importante potencial de crecimiento es el de los cafés especiales “specialty coffees”. En gran parte esto se aplica a la tendencia actual de los consumidores hacia estilos de vida más sanos, mejores dietas y alimentos saludables de mayor calidad, naturales y compatibles con el medio ambiente.

Por eso el reto generalizado en muchos países productores de café es lograr alcanzar y/o mantener altos estándares de calidad, factor determinante de los precios de café. Pero más allá, se busca incursionar en los nichos de mercado de los cafés especiales, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por el producto, considerando esta coyuntura como una oportunidad de mercado que algunos productores pueden aprovechar. Además de esto, en el futuro inmediato el mercado exigirá otras condiciones también que le darán valor agregado al café; tales como; caficultura compatible con el medio ambiente, caficultura amigable a las aves y comercio justo y equitativo.

Actualmente, el café orgánico asciende al 2% de los 5 billones de dólares americanos que mueve el mercado mundial de cafés especiales. Sin embargo, el café orgánico registra el mayor crecimiento entre los cafés Especiales “Gourmets”.

La producción de café orgánico certificado se ha extendido en Latinoamérica, destacándose México, con un área de producción de 26.000 hectáreas, seguido por Guatemala con 7.000 hectáreas, Perú con 5.000 hectáreas, El Salvador con 4.900 hectáreas, Nicaragua con 1.500 hectáreas y Costa Rica con 550 hectáreas. A nivel de

producción se destaca México con 30.000 toneladas de café orgánico como mayor exportador en el mundo. Actualmente Perú exporta 3.000 toneladas .

El café orgánico registra primas del orden de 10 a 15 puntos por encima de “café Especiales Gourmets” no orgánicos. Las primas significan un mayor ingreso para los productores de café aunque el margen bruto puede variar sustancialmente de productor a productor dependiendo de los costos de producción y de otras variables.

El mercado más grande de café orgánico son los E.E.U.U. Dentro de este mercado los cafés especiales, en los Estados Unidos representan el 30% del café importado y consumido, y el orgánico representa más o menos el 5%. Es decir, el 15% del mercado de café de los Estados Unidos, es orgánico y su consumo actual se estima en 10.500 toneladas al año.²²

A la fecha se importan a Estados Unidos anualmente 175.000 sacos de café orgánico aproximadamente, procedente de México, Perú, Guatemala, Timor Oriental, Sumatra, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Bolivia, Paraguay, Uganda, Papua y Nueva Guinea. El mercado de los Estados Unidos es aún relativamente pequeño, pero con muy buenas tendencias al crecimiento.

De estos 175.000 sacos que importa Estados Unidos anualmente, aproximadamente 3.000 sacos son de origen colombiano, hecho que resalta la baja participación (1,7%) que tiene Colombia en este mercado, que es de gran crecimiento y que representa una alternativa importante si se pretende aumentar la participación. Es importante mencionar también que el mercado mundial de café orgánico es de 350.000 sacos anuales, lo cual demuestra que en los Estados Unidos se mueve aproximadamente el 50% del mercado mundial de este tipo de café.

En la Unión Europea, debido a las rigurosas exigencias vigentes desde 1991, las cantidades de café orgánico disponibles en Europa son menores, situándose en unas 5.000 toneladas al año. Los principales países europeos que consumen café orgánico son Alemania, Holanda, Dinamarca, Bélgica, Austria y Suiza. Mientras que en Alemania, el mercado más grande de productos orgánicos, se consumen 2.000 toneladas de café orgánico al año, en los demás países mencionados solamente se consumen entre 50 y 150 toneladas.²³

Oferta	Total	5.000 Tn. = 100%
Demanda	Alemania	2.000 Tn. = 40%

Y con una demanda en crecimiento, esto quiere decir que los países productores deben incrementar la producción de este tipo de café, sobre todo ahora que las cantidades disponibles se han reducido por las estrictas exigencias para que sea considerado un café orgánico.

Recientemente desde 1996, el Japón ha incursionado en el mercado de café orgánico. Se especula que en 2002 se importaron cerca de 10.000 toneladas de café orgánico

²² AMADOR, Op. Cit.

²³ Ibíd.

certificado. Si bien las cantidades solicitadas aún son limitadas, se muestra un creciente interés en este producto y un potencial mercado.

Actualmente el café orgánico sigue siendo un producto de nichos de mercado. Debido a estas circunstancias de demanda de café orgánico es limitada y su mercado cada vez más competido. Por eso la importancia para los clientes (importadores, tostadores) está en contar con un proveedor confiable (Productor, Asociación y/o cooperativa de productores) que le garantice a corto y a largo plazo un volumen determinado de café orgánico de excelente calidad para así mismo poder ofertar en el mercado una marca especial.

Hacia el futuro será importante ampliar la oferta de café orgánico, involucrando a medianos y grandes tostadores y situar éste en cadenas de supermercados para llegar a un mayor número de consumidores que estén dispuestos a pagar un mejor precio por un café “sano”, compatible con el medio ambiente. Esta estrategia de mercadeo permitirá reducir los costos fijos y ofrecer café a un precio más atractivo para el consumidor. En los países productores la venta de café orgánico aún es muy limitada, ofreciéndose éste en algunas tiendas de lujo como producto exclusivo para una clientela selectiva o distribuyéndose a nivel de proyecto.

El precio de la Bolsa es el precio base o precio preferencial de negociación, a nivel internacional se manejan según el origen del café, primas (diferenciales positivos) por confiabilidad, calidad o castigos (diferenciales negativos) sobre este precio referencial. En el caso de Colombia se maneja un diferencial o prima por encima de la bolsa de aproximadamente 11 a 16 centavos de dólar por libra, mientras que en otros países con calidades menos confiables tienen un castigo entre 10 hasta 20 centavos por libra por debajo del precio de la Bolsa.

Según el origen del café orgánico los importadores, por lo general buscan restar diferencial para países con castigos, para luego compensar éste con una prima para café orgánico. Sin embargo, es posible mejorar los términos de negociación y reducir o eliminar los castigos, siempre y cuando el caficultor orgánico o la organización de caficultores orgánicos avance en el mejoramiento de la calidad y pueda garantizarle al cliente también a mediano plazo un determinado volumen con una cantidad estable. En este sentido es importante establecer mecanismos de comercialización más eficientes y directos entre los productores y el importador o tostador en el extranjero.

Otro factor que influye directamente sobre la prima es el precio de la Bolsa. Según la experiencia el sobreprecio para el café orgánico sube durante la crisis cafetera, baja en los tiempos de bonanza y varía dependiendo de los mercados finales. Actualmente el sobreprecio para el café orgánico con destino a los Estados Unidos oscila entre 15 y 115 centavos de dólar por libra, mientras que en la Unión Europea oscila entre 25 y 45 centavos por libra y en el Japón aproximadamente 40 centavos por libra. Es importante considerar que se requiere de una prima de por lo menos 8 centavos de dólar por libra, con el fin de poder garantizar los gastos anuales de inspección y certificación de los cafeteros orgánicos .

A manera de conclusión y recomendación se puede definir que la producción de café orgánico en Colombia es una posibilidad real y rentable para el caficultor disciplinado que se dedique a esta práctica de agricultura. Se visualiza también que la producción de Café Orgánico Gourmet de marca es una excelente oportunidad para que una región cafetera como lo es el municipio de Toledo, desarrolle esta posibilidad, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus pobladores y asimismo prevenir su participación en la práctica de los cultivos ilícitos.

2.6.2 Producción. Colombia exporta 700.000 sacos de cafés especiales, pero la meta al 2007 es alcanzar 1.5 millones de sacos es decir, aumentar en un 50% la producción, cifra que equivaldría a más del 10% de las exportaciones proyectadas del grano.²⁴ Los grandes tostadores mundiales están premiando la producción de cafés exóticos. En Starbucks en Estados Unidos o en Timothy's en Canadá, se pueden encontrar variedades como Nariño o La Vereda, del departamento de Caldas.

Otro aspecto importante, es que mientras el consumo de café en el mundo creció algo más de 1% anual en los últimos 12 años, expertos como Daniele Giovannucci²⁵ consideran que el consumo de los especiales creció en 8%, mientras que los orgánicos lo hicieron en 20%.

2.6.3 Precios. El Fondo Nacional del Café, hoy en situación crítica, creado en 1940 y destinado a la defensa, protección y fomento de la industria cafetera colombiana; opera como un instrumento estabilizador de la producción de café, de su comercio interno y externo y del ingreso del productor. Su administración corresponde a la Federación en virtud de disposiciones legales y contractuales. El Fondo Interviene en el mercado cafetero nacional y del exterior con el fin, no solo de promover el consumo del producto, sino de regular la oferta-demanda de café y buscar régimen estable de precios internos.

La siguiente tabla 8, muestra que para los tres tipos de café comercializados: Suave arábigo; Brasileiro y Robustas, aparecen claramente el ciclo de precios definido para dos períodos: el primer período hasta 1992 donde se da el precio más bajo de dicho período; el segundo período a partir de 1993.

La caída de los precios en el segundo período es mucho más pronunciada que en el primero. Es en el segundo ciclo donde históricamente se dan los precios promedios anuales más bajos de la historia del comercio del café.

En cuanto a los precios del café orgánico gourmet, no se tienen estadísticas reales que permitan asumir como verídicas las cifras, ya que cada comercializador exporta y vende directamente al comprador y únicamente se tendrían los precios globales que informa la FNC.

²⁴ RESTREPO, Op. Cit.

²⁵ Citado por: *Con Aroma Especial*. En: Revista Cambio 16. (Junio 23, 2003)

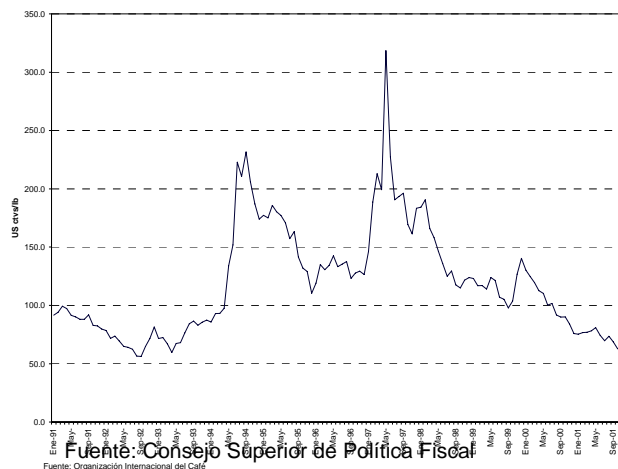
Tabla 8. Precios promedios en bolsas de Nueva York y Hamburgo

(Centavos de US\$ / Libra)			
Promedio Anual	Precio implícito del Café exportado por Colombia	Precio Internacional en Bolsa de Arábigos Suaves	Diferencia porcentual menor del precio implícito de Colombia
1990	79,25	96,53	17,90%
1991	82,76	89,76	7,80%
1992	59,18	67,97	12,92%
1993	66,23	75,79	12,61%
1994	134,57	157,27	14,44%
1995	149,43	158,33	5,62%
1996	119,54	131,23	8,90%
1997	166,47	198,92	16,31%
1998	135,22	142,83	5,33%
1999	107,80	116,45	7,43%
2000	95,61	102,60	6,82%
2001	62,45	72,05	13,33%
2002	60,65	63,98	5,20%
2003	63,72	65,30	3%
2004	75,90	81,40	7%
2005	111,00	115,70	4%

1/ Cálculo en base a cantidad exportada por dólares FOB obtenidos
Fuente : DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas

Sin embargo un informe dado por el Consejo Superior de Política Fiscal en el que analiza los ingresos totales del café, dice que observa que estos se redujeron en 18% con respecto al año 2000 como resultado de una reducción en los ingresos por explotación bruta y de los ingresos tributarios de los cafés especiales colombianos. Los ingresos por explotación bruta se redujeron 13%, resultado de los menores ingresos por ventas de café, las cuales se vieron fuertemente afectadas por la continua caída en la cotización externa del grano. Su proyección se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Evolución del precio externo de referencia para los cafés suaves colombianos



En efecto, las ventas externas, expresadas en dólares, cayeron 21% con respecto al año 2000, lo cual refleja el efecto neto de una reducción del 27% en el precio externo promedio y de un incremento de 9% en el volumen exportado. Sin embargo, gracias a la devaluación del 10% que se presentó durante 2001, la reducción de los ingresos por ventas de café no fue tan drástica. Por su parte, la eliminación de la contribución cafetera generó una reducción de 99% en los ingresos tributarios.

Es interesante anotar, que si bien es cierto que los factores de oferta y demanda influyen en las cotizaciones internacionales, el nivel de los precios del café en el interior de los países ricos compradores responde también a elementos especulativos que hacen que no haya correspondencia con las fluctuaciones internacionales.

En efecto, las cotizaciones del grano, especialmente desde 1989, cuando el mercado se torna fundamentalmente libre, se ven influidas por grandes inversores en el ramo. En cuanto los precios internacionales bajan y se prevé escasez futura, estos inversores compran grandes cantidades, demanda imprevista ésta que provoca un alza en las cotizaciones, situación que cambia posteriormente cuando estos agentes sacan al mercado el grano, obteniendo márgenes atractivos en época de escasez y a su turno llevan de nuevo a una baja en los precios.

2.7 PLAN DE MARKETING

2.7.1 Estrategias a corto, mediano y largo plazo. En este capítulo se expondrá el modelo operativo y logístico para lograr vender el café producido en la Hacienda comercializado bajo la marca "Hot Coffee", de acuerdo a las etapas de comercialización del proyecto.

El proyecto se desarrollará en tres etapas: La primera, venta de café orgánico en pergamino seco a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), en bultos de 62,5 Kg. La segunda, venta de café verde orgánico a la FNC en bultos de 70 Kg y con destino a la exportación. La tercera, que se hará a largo plazo es la exportación directa de café orgánico tostado y molido sin descafeinar de la marca "Hot Coffee", por libras.

Tabla 9. Etapas comercialización

ETAPAS	PROCESO	ENTIDAD	EMPAQUE
Primera etapa	Pergamino seco	FNC	Bultos 62,5Kg.
Segunda etapa	Verde	FNC	Bultos 70Kg.
Tercera etapa	Procesado	Acopiador	Libra

2.7.2 Venta de café orgánico en pergamino seco a la FNC. La venta de café orgánico en pergamino seco a la FNC, es la etapa inicial de comercialización de este proyecto. Una vez que el café es beneficiado y escogido en la finca, se empaqueta en costales de fique de 62,5 Kg y se entregan al Comité de Cafeteros de Cúcuta para su venta.

Esta etapa inicial se llevará cabo durante los primeros años de producción del café mientras se obtiene un volumen apropiado de café para trillar y exportar verde a través

de la FNC. Concretamente esta etapa se desarrollará durante el primer año de producción de café, es decir, en el año 2010.

2.7.2.1 Precio. El precio de este café será el que corresponda a una carga de café tradicional más un incremento promedio del 20%, por tratarse de café orgánico. Esta prima en el precio es reconocida por la FNC para estimular a los caficultores que producen café orgánico. Para gozar de este beneficio, la finca debe estar certificada por una entidad autorizada y avalada para expedir certificaciones orgánicas.

La proyección del precio de la carga de café está dada según el incremento en el precio y la devaluación del peso colombiano para los años objeto de estudio del proyecto. Para este momento ya se contará con la certificación de producción y venta de café orgánico correspondiente. En la siguiente tabla se que muestra a continuación, se puede observar la proyección del precio de una carga de café para los dos primeros años de producción. (No obstante para este proyecto sólo se tomará el dato del año 2010 en esta etapa de comercialización)

Tabla 10. Proyección del precio de los dos primeros años

PROYECCIÓN DEL PRECIO DE UNA CARGA DE CAFÉ DE 125 KG MÁS LA PRIMA DE ORGÁNICO

\$					
AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011
VALOR POR CARGA	455.700	478.485	502.409	527.530	553.906
PRIMA DE ORGÁNICO	86.800	91.140	100.482	105.506	110.781

Fuente: Revista La Nota Económica y firmas de Banca de Inversión en Colombia

En el caso de la pasilla, aunque las ventas de la pasilla son muy pequeñas en comparación a las ventas del café, ésta se mantiene durante todas las etapas del proyecto, debido a que siempre habrá pasilla. Las ventas de café, son el principal rubro de ingresos del proyecto, y dependerán de las etapas y fases de comercialización que contiene este estudio.

La venta de los plátanos se mantiene durante todo el proyecto. Los plátanos se comercializan a través del mercado de plaza semanal de Cúcuta y su logística y transporte es el mismo del café orgánico en pergamino seco, el cual se explica a continuación.

El precio de venta de este producto depende de la oferta y demanda del mismo en las plazas de mercado. Actualmente se paga en promedio \$4.500 pesos por cada racimo. Para este proyecto se está calculando que el precio de venta de un racimo es de \$4.000 pesos para mantener un escenario conservador.

- Logística nacional

El costo de logística y transporte que se genera en esta etapa inicial de comercialización son los fletes requeridos para transportar los bultos de café orgánico en pergamino seco y los racimos de plátano hasta el Comité de Cafeteros y la plaza de mercado de Cúcuta.

2.7.3 Venta de café orgánico verde a la FNC. La venta de café orgánico verde a la FNC, es la segunda etapa de este proyecto. El café una vez trillado, se empaqueta en costales de fique de 70 Kg y se entregan a las cooperativas para vender el café a la FNC. Bajo esta modalidad, el café se paga por libra y en dólares, siempre y cuando sea orgánico y este debidamente certificado como tal. Esta etapa se desarrollará a partir del segundo año de producción de café, y se mantendrá hasta obtener un mayor volumen que justifique el proceso de tostado y molido para exportar café orgánico procesado directamente a los mercados internacionales.

El precio de este café se calcula en dólares, debido a que la FNC lo vende en los mercados internacionales y lo comercializa como café verde orgánico. Este café orgánico tiene una prima de aproximadamente USD 0.60²⁶ centavos de dólar por libra. Para gozar de este beneficio la finca debe estar certificada internacionalmente por una entidad reconocida y avalada para expedir certificaciones orgánicas.

La proyección del precio en dólares de un saco de café verde está dada según el incremento de la inflación de los Estados Unidos para los años objeto de estudio del proyecto, debido a que este producto se transa en dólares americanos en los mercados internacionales, para entonces, se contará con la certificación de producción y venta de café orgánico.

2.7.4 Ventas de café Verde. Las ventas del café verde se realizarán a la FNC. Este café posteriormente es exportado directamente por la FNC a los mercados internacionales para ser comercializado por medio de grandes compradores de café que distribuyen sucesivamente el café hacia los grandes distribuidores que operan en los diferentes mercados. Por tal razón, el precio de este café en esta etapa se determina en dólares.

Las ventas en pesos están determinadas por una proyección de la tasa de cambio del peso respecto al dólar para los años objeto del proyecto. La tasa de cambio se encuentra afectada por el incremento de la devaluación a través de los años.

En esta etapa del proceso de comercialización hay dos tipos de costo de logística y transporte que se generan, los cuales son: el transporte terrestre desde la finca hasta la trilladora y el transporte de la trilladora hasta las cooperativas donde se vende el café verde a la FNC.

2.7.5 Exportación directa de café tostado y molido sin descafeinar. La exportación directa de café tostado y molido sin descafeinar es la principal etapa de comercialización debido a que recoge el objetivo final del proyecto, el cual es procesar el café orgánico en Colombia y comercializarlo en los mercados internacionales directamente. Por lo anterior, este capítulo contiene un análisis juicioso sobre los principales mercados potenciales a los que se podría exportar este producto, una preselección de mercados para finalmente determinar el mercado objetivo que se pretende penetrar y la estrategia de comercialización para llegarle a los clientes de la mejor manera posible. Esta etapa de comercialización se llevará a cabo a partir del tercer año de producción de café hasta el último año objeto de estudio de este proyecto.

²⁶ GIOVANNUCCI, Op. cit. p. 10.

2.7.5.1 Comercialización. Este producto se vende procesado, es decir, tostado y molido sin descafeinar. Este tipo de café se encuentra dentro de los cafés suaves de alta calidad o también denominado en el mercado como “cafés especiales”. Las características del producto son las siguientes:

- Marca: Se comercializará bajo el nombre “Hot Coffee”.
 - Calidad: Café Especial certificado internacionalmente como producto Orgánico. Café 100% colombiano.
 - Precio Internacional: USD 10.7/ Libra (PVF)
 - Peso neto: 500 grs. (una libra).
 - Nivel tueste: Tueste Americano
 - Aspecto: Tostado mediano, tono castaño
 - Características: Sabor acaramelado
 - Vida útil Café tostado y molido: 3 meses a partir de la fecha de empaque.
 - Vida útil Café verde: 3 años.
 - Vida útil en cafetera: 30 minutos.
 - Vida útil en taza: 3 minutos aproximadamente.²⁷

De acuerdo a la Clasificación Nandina, al Café tostado y molido sin descafeinar le corresponde la partida arancelaria: 0901212000

- Empaque

Empaque en PROLAM 800, que es una trilamina compuesta PET/ PED MET/ PBD (poliéster, poliéster metalizado, polietileno coextruido en 140 g/m2 con Doy Pack, con válvula desgasificadora, termosellable por una cara metalizada, con impresión a seis tintas protegida entre las dos películas, y fondo dorado. El material del empaque está diseñado para empacar productos que necesitan una barrera contra la luz, se utiliza especialmente para empacar alimentos como salsa de tomate, leche en polvo, granolas especiales, productos agroindustriales, abonos, fungicidas.

La unidad de medida que se utilizará para el producto como se anotó anteriormente será de 500 gramos de peso neto, en la parte frontal se tendrá una foto de la Hacienda cafetera, finca en donde se produce este café, en el centro superior irá la marca “Hot Coffee” y en la parte inferior dirá “Café 100% Colombiano” y el contenido neto del producto (500 grs).

El color de la bolsa será dorado brillante para darle más elegancia al empaque y para llamar la atención de los clientes en las tiendas especializadas de café y en los supermercados donde se venda el producto.

En la parte trasera superior, hay una descripción del origen del café, donde se informa que es un Café Orgánico Gourmet de alta calidad y se hace un corto relato de la finca donde se produce en Norte de Santander-Colombia. En la parte central aparece una etiqueta con la certificación orgánica que acredita el producto como tal. En la parte inferior hay una información básica sobre la comercializadora para hacer los pedidos, dirección de la página web de la empresa y el registro de las licencias de funcionamiento y sanitaria, número de registro sanitario, certificado de inspección y resolución de la DIAN. Finalmente aparece la etiqueta que contiene el código de barras del producto.

²⁷ CANTÚ, Luisa. Experta en Café. Terra Network. Puede verse en www.caficultura.com

Las medidas del empaque son las siguientes:

- A. Largo: 19 cm.
- B. Alto: 27,5 cm.
- C. Ancho: 4 cm.

El costo unitario de los empaques se cotizó a Proempaques Ltda. NIT 860.042.155-3, en COP\$643 más IVA. El servicio de grabado de los rodillos se cotizó por la misma empresa en COP\$550.000 por color.

- *Embalaje*

El embalaje más conveniente para transportar las bolsas de una libra de café orgánico tostado y molido es en cajas de cartón corrugado tipo C, cuyas dimensiones son de 4mm de altura y 138 hondas por metro, con el fin de que aguante un peso moderado y que al mismo tiempo sea liviano y resistente a la compresión. Cada caja será de 12 unidades o 12 libras de café. Se llegó a esta distribución de embalaje debido a que es la forma más eficiente para empacar el producto después de haber analizado las diferentes combinaciones en el sistema.

La función de la caja seleccionada es estructural y el objeto es el de contener el producto, el cual es semisoportante. El peso de cada caja es de 6 Kg. La caja es sellada con cinta autoadhesiva y con cuatro grapas pequeñas en cada superficie de la misma. Las dimensiones de la caja son las siguientes:

- Largo: 550 mm
- Ancho: 40mm
- Alto: 120 mm

2.7.6 Volumen de producción. Se espera producir en el escenario más probable un volumen de 10.308 kilogramos de café tostado y molido al año. Este volumen representa un total de 20.617 libras de café al año. (Un kilogramo de café equivale a 2.2 libras aproximadamente).

Si bien este volumen es pequeño para la exportación de café, es importante anotar que este negocio se enmarca dentro de un proyecto asociativo con los caficultores del municipio de Toledo (Norte de Santander), el cual recoge un volumen aproximado de 100 hectáreas cultivadas de café orgánico. Esta cantidad arroja una producción aproximada de 107.375 kilogramos de café tostado y molido, equivalente a 236.225 libras del producto en mención. No obstante, hay una clara tendencia de crecimiento de este producto en la región, cuya meta es llegar a tener un área cultivada de 200 hectáreas aproximadamente de café orgánico, lo que duplicaría la producción mencionada.

De esta manera se busca comercializar el producto con los mismos estándares de calidad y comercializar toda la producción bajo la misma marca y así lograr contar con una producción aceptable para exportar hacia los mercados internacionales. Esta estrategia representa para los pequeños productores de café la única forma posible para procesar y exportar su café con éxito y permanencia.

2.7.7 Canales de distribución. El negocio del café colombiano se ha caracterizado a través de la historia por estancarse en la cadena productiva debido a que la gran mayoría de sus exportaciones son de café verde (materia prima o producto primario), dejándole el

negocio abierto a los grandes tostadores de café en el mundo quienes se benefician de altos márgenes registrando sus propias marcas y beneficiándose del posicionamiento del café colombiano. Lo que se pretende con este proyecto es minimizar la cadena de intermediarios para así lograr llegarle directamente al consumidor final y mejorar la rentabilidad del negocio sustancialmente. Así las cosas, este proyecto pretende comercializar el café tostado, molido sin descafeinar a través de los agentes comerciales, quienes se encargarán de distribuir los cafés especiales de la marca definida entre las tiendas de café especiales y supermercados a donde llega el consumidor final a comprar este producto.

Esta estrategia de penetración de mercado permite en primera instancia conocer muy bien el mercado de los cafés especiales en los mercados internacionales y específicamente de un nicho de mercado, además de lograr un acercamiento relativo al cliente final. En el largo plazo, lo que se pretende es venderle directamente el café a las tiendas mencionadas, pero para lograr esta tarea es necesario que primero se conozca la marca a través de los agentes comerciales, que son quienes tienen los contactos necesarios para comercializar este producto directamente en esos puntos de venta con éxito.

- *Principales Canales de Distribución*

Los principales canales de distribución a los que se enfrenta este negocio son los siguientes:

- A corto plazo: Agentes comerciales de café en los mercados internacionales.
- A largo plazo: Tiendas de cafés especiales y supermercados.

- *Estrategias de promoción utilizadas*

Inicialmente las estrategias de promoción las realizará el agente comercial que se contrate para que comercialice el café, a través de publicidad en las tiendas de café y supermercados resaltando la calidad del café colombiano y su característica especial de ser producto orgánico. Esta estrategia será mantenida una vez la empresa le llegue directamente al cliente.

Preselección de los mercados. Para tomar una decisión certera sobre a que país exportar el café orgánico procesado, es importante realizar una comparación juiciosa de variables cuantitativas y cualitativas de los mercados potenciales a los que se puede exportar este producto.

Para el producto en particular se escogieron los siguientes países: Estados Unidos, Alemania y Japón, debido a que son actualmente los países con mayor consumo de café orgánico, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, además de existir en ellos un posicionamiento importante del café colombiano, hecho que facilita la penetración del mercado y el acercamiento al consumidor final. A continuación se presenta una lista de las variables cuantitativas y cualitativas utilizadas para llegar al mercado objetivo:

- *Variables cuantitativas.*

Información macroeconómica año 2005

- Población.
- PIB en USD

- Variación del PIB
- PIB per capita
- Inflación
- Tasa de desempleo
- Tasa de devaluación
- Tipo de cambio con el dólar

Comercio Exterior 2005

- Exportaciones totales FOB en USD
- Importaciones totales CIF en USD
- Balanza Comercial en USD
- Aranceles
- Días de transito en transporte marítimo
- Frecuencia de los buques

Comercio Bilateral 2005

- Importaciones colombianas-CIF
- Exportaciones colombianas FOB
- Balanza Comercial con Colombia
- Crecimiento del mercado de los cafés especiales

Importaciones del producto

- Importaciones año 2005 en USD
- Importaciones per capita
- Comportamiento de las importaciones años 2000 - 2005
- Comportamiento de las importaciones de café tostado por Kg. 2000 - 2005

Exportaciones colombianas del producto 2005

- Exportaciones al mercado-USD
- Porcentaje de exportaciones al mercado-USD
- Exportaciones totales del producto-USD

Consumo de café

- Consumo de café orgánico año 2005
- *Variables cualitativas*
 - Idioma
 - Sistema de gobierno
 - Religión
 - Moneda
 - Acceso al mercado

En la siguiente tabla se puede observar la matriz de comparación de las variables mencionadas con su respectiva ponderación para llegar al mercado objetivo más conveniente para este producto exportándolo desde Colombia. Cada variable fue ponderada de 1 a 5 según la importancia que tenga para el proyecto.

Tabla 11. Comparación de variables

TOTAL	USA	ALEM.	JAPON
VARIABLES CUALIT.	338	229	200
VARIABLES CUANTIT.	75	60	50
TOTAL	413	289	250
MÁXIMO PUNTAJE	468	468	468
PONDERACIÓN	88.2%	61.8%	53.4%
POND* POR RELEVANCIA	57%	40.0%	31.0%

Fuente: Cálculos del autor

2.7.8 Selección del mercado objetivo. Después de haber analizado las variables cualitativas y cuantitativas de Estados Unidos, Alemania y Japón, se llegó a la conclusión de que Estados Unidos es el mercado objetivo para exportar café orgánico tostado molido sin descafeinar, debido a que es el país que más ventajas tiene para realizar esta operación desde Colombia. Además, con el Tratado de Libre Comercio el café nacional se ve beneficiado por los siguientes aspectos:

La regla de origen restringe las preferencias a café tostado totalmente obtenido en la región, promoviendo así el uso del café colombiano. Sólo un máximo de 150 toneladas de café no originario podrá ser importadas a Colombia con preferencias. Colombia introdujo una reserva que garantiza la permanencia de la contribución cafetera que se causa a las exportaciones de café, dando así certeza jurídica a la permanencia de este tributo para el sector, todo lo cual facilita la comercialización del producto objeto de análisis.

- Factores macroeconómicos

Ubicación Geopolítica: Estados Unidos de Norteamérica es un Estado Federado, conformado por 50 Estados y un Distrito Federal, Columbia. Limita al norte con Canadá, al oriente con el Océano Pacífico, al occidente con el Océano Atlántico, y al sur con México. Cuenta con una extensión territorial de 9.372.610 KM², su capital es Washington, y algunas de las principales ciudades tanto por número de habitantes como por desarrollo son Los Ángeles, Miami, Nueva York y Dallas.

Población: Cuenta con una población de 285.313.396 habitantes, formada por aportes migratorios de todas partes del mundo, entre los cuales los alemanes, irlandeses e italianos han sido los más numerosos, el 11% de la población tiene origen africano y el 10% latinoamericano.

Religión: Su población es mayoritariamente protestante, representan el 56%, el 28% son católicos, el 2% son judíos, no tienen religión el 10% y pertenecen a otras religiones el 4%.

Idioma: El idioma oficial es el inglés, y se utiliza también el español, lenguas nativas y las cada grupo de inmigrantes.

Moneda: La moneda oficial es el dólar.

Gobierno: El gobierno de Estados Unidos es presidencialista y federal, su parlamento es bicameral, cada estado tiene derecho a enviar 2 senadores y un número de diputados proporcional a su población. Su presidente para el período 2004-2006 es George W. Bush.

Entorno: Estados Unidos de Norteamérica está integrado por cuatro regiones geoeconómicas: El Este abarca Nueva Inglaterra, los montes Apalaches, parte de los Grandes Lagos y la costa Atlántica, una llanura sedimentaria que se extiende desde la desembocadura del río Hudson hasta la península de la Florida. Esta zona es rica en minerales como hierro y carbón. De Estados Unidos de Norteamérica es la zona más poblada e industrializada, allí se encuentran los mayores centros siderúrgicos. Su agricultura es altamente mecanizada y abastece las grandes ciudades.

La zona Centro-Oeste se extiende desde el límite occidental del lago Erie hasta las montañas Rocallosas, abarcando el Mississippi medio. Está conformada por praderas de la planicie central, la mayor área agrícola del país. En el norte predomina la horticultura y una rica zona lechera, mientras que al sur hay grandes plantaciones de maíz y otros cereales, junto a la cría de bovinos. En vecindad de los Grandes Lagos están localizados importantes centros industriales, basados en grandes reservas de hierro y carbón y en su producción agrícola.

El sur es una zona subtropical que incluye el sur del Mississippi, la península de la Florida, Texas y Oklahoma. Predominan las grandes plantaciones de algodón, caña, arroz- y en Texas la ganadería es muy importante. Tiene amplios recursos minerales como petróleo, carbón y aluminio, principalmente.

El Oeste es una región montañosa, rica en minerales como petróleo, cobre, plomo y zinc. En California los valles de los ríos Sacramento y San Joaquín son áreas fértiles, con una importante producción hortícola. El litoral Pacífico posee grandes centros industriales.

La producción agrícola de Estados Unidos es la más importante del mundo, pues produce la mitad de la soya y el maíz del mundo, su éxito se basa en el uso de suelos fértiles y de maquinaria, fertilizantes y productos químicos. Esto último ha generado fuertes críticas porque se acusa a la agricultura de este país de producir en condiciones nocivas para el medio ambiente y ser altamente contaminante.

Estados Unidos cuenta con numerosas fuentes de recursos energéticos y minerales, que participan dentro de la economía nacional, tales como carbón, cobre, fosfatos, uranio, bauxita, oro, hierro, mercurio, níquel, potasio, plata, tungsteno, zinc, petróleo, gas natural y madera.

- *Indicadores Macroeconómicos*

Producto Interno Bruto. Estados Unidos es la primera economía del mundo con un PIB de US\$10.864.000 para el año 2005. Entre 1995 y 1999 la economía norteamericana ha presentado un crecimiento sólido en su producto real, con bajas tasas de inflación, y una baja tasa de desempleo. Desde 1984 que la economía presentó un crecimiento del 7.3%,

el crecimiento promedio más alto se presentó en el año 2003 con el 5%. En el año 2004 Estados Unidos tuvo un crecimiento económico del 1.2% y en el año 2005 1.4%.

Las exportaciones de Estados Unidos fueron de US\$731.025 millones en el 2005 mientras que las importaciones fueron de US\$1.141.959 millones.

En cuanto a las importaciones fueron de US\$1.258.170 en el 2000, de US\$1.141.959 en el 2003, de US\$1.163.549 en el 2004 y de US\$1.259.396 en el 2005.

La economía de Estados Unidos ha sufrido un estancamiento en su crecimiento que lo ha llevado a bordear la recesión, sin embargo, gracias a su solidez y rápida reacción a los acontecimientos adversos, a una baja tasa de inflación que se ubicó en el 2002 en el 1.6% y una baja tasa de desempleo que llegó en el mismo período al 4.8%, la economía norteamericana ha empezado a recuperarse levemente.

El consumo en Estados Unidos fue creciente durante el año 1999 pero empezó a decrecer en el año 2000, esto junto con el incremento en los precios de la energía, contribuyó a disminuir el poder adquisitivo de los hogares en ese país. Aunque este comportamiento se mantuvo a lo largo del año 2001, a finales de éste se presentaron los primeros síntomas de mejoría, lo cual se observó en el año 2004 y 2005.

PIB Per Cápita. Para el año 2000 el PIB Per cápita fue de US\$36.155 en el 2002, un US\$35.474 en 2003, un US\$37.600 en 2004 y un US\$37.141 en 2005.

Balanza comercial. La balanza comercial de los Estados Unidos ha venido siendo deficitaria a lo largo de la historia, pero los grandes valores alcanzados en los últimos años han despertado la preocupación de las autoridades estadounidenses por saber las verdaderas consecuencias que puede traer esta situación.

Los estudios realizados demuestran que la disminución en las exportaciones estadounidenses se debe fundamentalmente a las situaciones de recesión por las que pasan los mercados internacionales o a la política comercial que Estados Unidos está aplicando a sus socios comerciales, no obstante, en cualquier de estos casos sus efectos son temporales.

El déficit prolongado a lo largo de dos décadas en obra de la disminución del ahorro interno como proporción del PIB. Lo anterior significa que hubo un incremento del consumo y de las tasas de interés que a su vez aumentaron el valor del dólar frente a otras monedas.

Los factores antes anotados encarecieron la producciones de bienes en los Estados Unidos, y para disminuirlos se empezaron a importar grandes cantidades de bienes. Las importaciones continuaron siendo menos costosas que los bienes nacionales para los compradores locales, mientras que las exportaciones norteamericanas siguieron siendo caras para los compradores extranjeros. Razón por la cual se explica que continúe el déficit en ese país.

- *Tamaño del mercado*

Clientes potenciales. El tamaño del mercado en los Estados Unidos para los cafés especiales está determinado por la población de ingresos medios y altos, de acuerdo con el perfil del consumidor que se analiza en el capítulo siguiente.

De la población total de Estados Unidos (293,9 millones de personas), inicialmente el proyecto está concentrado en el Estado de California y en especial en la ciudad de San Francisco, debido a circunstancias de mercado que se explican más adelante en la localización del consumidor. Por el momento el interés es describir el cliente potencial de café orgánico en el mercado objetivo de los Estados Unidos (San Francisco).

El producto va a ingresar inicialmente a través de la ciudad de San Francisco, ciudad ubicada en el Estado de California, su población asciende a 800.000 habitantes aproximadamente, de 33.871.648²⁸ de habitantes que tiene este Estado. La mayor parte de la ciudad se encuentra ubicada en el extremo norte de una península, a la entrada a la Bahía de San Francisco, al norte limita con el estrecho de Golden Gate, al sur con el Monte San Bruno, al oeste con el Océano Pacífico y al este con la Bahía de San Francisco. En la Costa Oeste del Estado de California la ciudad de San Francisco es el centro comercial y financiero más importante y en ella encontramos uno de los puertos más destacados de Estados Unidos.

De la población citada de San Francisco las personas menores de 18 años son el 14.5% y las mayores de 65 años el 13.7%, es decir, que el mercado objetivo es de 500.000 habitantes aproximadamente que representan un 72% aproximadamente, y teniendo en cuenta que el porcentaje de pobreza de la ciudad ascendió al 12% para el año 2003.

El ingreso per capita promedio es de US\$ 47.239 para el año 2005, cifra que superó el ingreso per capita del país (US\$ 37.141).

Inicialmente, la estrategia del proyecto es comercializar el café a través de agentes comerciales que se encarguen de poner el producto en manos de los clientes finales, a través de tiendas especializadas o de supermercados. La misión de los agentes comerciales será encargarse de posicionar la marca del producto en los puntos de venta, tiendas especializadas en café y supermercados.

2.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Se observa que hay aquí una oportunidad de negocio, sobre todo, por la demanda que tiene el café especial orgánico, que, como lo ha expresado Daniele Giovannucci, ha tenido un crecimiento del 20% en los últimos años. También se debe tener en cuenta las cifras de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que reporta unos 700.000 sacos de cafés especiales al año, cifra que espera incrementar en el 2007 para alcanzar 1.5 millones, cifra que equivaldría a más del 10% de las exportaciones proyectadas del grano.

²⁸ Plan Exportador para Estados Unidos. Proexport 2003.

Un aspecto a destacar es el reporte de PROEXPORT, que señaló 8.000 hectáreas sembradas de café orgánico en 1999 en Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros estimó que en el 2004 habían 6.884 hectáreas de café certificadas y en proceso de certificación 6.961, lo que da un total de 13.845 hectáreas reconocidas como productoras de café orgánico, mostrando un incremento del 40%, es decir, un muy buen crecimiento de esta clase de producción, lo que es muy importante, ya que Colombia está en un nivel bajo de producción de café orgánico si se compara con México y Guatemala que son los mayores productores latinoamericanos.

Otro punto a favor del mercado, es que en la producción de café orgánico se obtienen unos rendimientos promedio mayores, debido a los costos más bajos con respecto a los cafetales tecnificados por ser menor la cantidad de insumos utilizados, así la rentabilidad del café orgánico es superior a la del café tradicional, pues en el primer caso el proceso es mayor y por ende el margen en los precios de producción y de venta son más amplios, sobre todo por la prima que recibe la agricultura orgánica. También hay que considerar que la producción orgánica colabora con los aspectos ambientales, que también deben ser considerados como económicos, ya que preservan la tierra y la vida útil de las fincas es mayor.

Aquí hay que señalar que para un productor es delicado y complejo el cambio al nuevo sistema de producción orgánica. Los tres años de transición que pide la certificación para clasificar un café como “orgánico” constituyen un esfuerzo importante, aunque el incentivo del sobreprecio además de los buenos efectos ambientales son motivación suficiente para muchos agricultores. Sin embargo, para incursionar en esta clase de producción se debe hacer un estudio a profundidad ya que las utilidades se ven a largo plazo y la inversión tiene como todas las oportunidades de negocio, un grado de riesgo, que se debe contemplar en el estudio de un proyecto.

Otro aspecto a destacar, es la evolución que ha tenido la caficultura en cuanto al proceso de comercialización, debido a la cantidad de cooperativas y pequeñas empresas que se han unido para exportar directamente, como se pudo observar en la tabla 7., lo que ha motiva a muchos productores ya que generalmente son regionales y trabajan por sus agricultores presionando los precios de exportación.

También se debe tener en cuenta, que el cambio de una agricultura tradicional hacia una que es más aceptada a nivel internacional, trae como consecuencia, no sólo la mejora en lo concerniente a la contaminación del medio ambiente, sino a la apertura de mercados donde se prefiere esta clase de cultivos.

Otro aspecto a considerar, es el nuevo TLC que abre muchas puertas para la oferta de los productos nacionales y ello conlleva a la necesidad de adelantarse a la demanda que seguramente llegará, sobre todo en un producto de tanto prestigio como es el café colombiano, y los agricultores deben conocer y considerar las expectativas que se presentan para mejorar la agricultura y poder posicionarnos en el ámbito internacional como en años pasados, donde la competencia no era tan fuerte, ni habían ingresado al mercado del café otros países como Corea.

En conclusión, se deben llevar a cabo todos los proyectos que orienten hacia un mejoramiento de la producción nacional en cuanto a la variedad de cultivos, posibilidades de un agro orgánico que no sea contaminante del medio ambiente y los productos que se cultivan, porque las nuevas tendencias ecológicas exigen un desarrollo sostenible y un esmerado cuidado de la tierra ya que la tendencia actual es el consumo de un café gourmet, que sea cultivado orgánicamente y que tenga la suavidad del café colombiano, lo cual si se llega a producir en varias fincas cafeteras, conseguirá llevar al país al protagonismo mundial en la producción de una bebida tan reconfortante, como es el café.

Un aspecto importante, es la tendencia hacia el incremento del consumo de café orgánico gourmet, sobre todo en EE.UU., país al cual se direcciona el producto, con lo cual se reducen los riesgos que conlleva cualquier proyecto de inversión.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 OBJETIVOS

El principal objetivo del estudio técnico, una vez confirmado que existe una demanda potencial para el producto objeto de estudio, es considerar si el sitio, la capacidad y la alternativa tecnológica que se ha proyectado para la siembra del café especial orgánico es adecuada y cómo se debe llevar a cabo el proceso de siembra para conseguir la certificación de que es un producto no que cuida el medio ambiente.

3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.2.1 Capacidad de producción. El proceso de siembra en la Hacienda “Hot Coffee Ltda.”, está planeado para realizarse como se ilustra a continuación:

Fase I.

- Preparación del terreno. (año 2006)
- Elaboración del almácigo y embolsado de los Guamos. (Año 2006).
- Preparación de los surcos y siembra de los Colinos. (Año 2006).
- Abonado de los colinos. (Año 2006).
- Mantenimiento de los cafetales. (Año 2006).
- Elaboración del almácigo y embolsado de los cafetos. (Año 2006).
- Abono de los cafetos. (Año 2006).
- Siembra de los Guamos. (Año 2006).

Fase II.

- Siembra del café. (año 2007)
- Abono de cafetos y plátanos. (año 2007)
- Mantenimiento general de los cafetales. (año 2007)

Fase III:

- Mantenimiento general de los cafetales. (año 2008)
- Abonos para el café y plátanos. (Año 2008).

Fase IV.

- Mantenimiento general de los cafetales. (Año 2009).
- Abonos para el café y plátanos. (Año 2009).

3.2.2 Procesos de preparación y siembra para el año 2006

Preparación del terreno: esta etapa inicial está compuesta por la limpieza y desyerbo de los potreros, arreglo y mantenimiento de zanjas. El tiempo estimado para hacer estos trabajos es de 30 días equivalentes a 18 jornales.

Elaboración del almacigo y embolsado de Guamos²⁹: adicional a la sombra de las matas de plátano, también es importante tener sombra de otra naturaleza para garantizar una

²⁹ Por los Guamos se entiende árboles que se siembran en los cafetales para proporcionarle sombra a las matas de café.

mayor estabilidad al cafetal en ese aspecto. En la región se utiliza con gran éxito los guamos, planta que crece a los 24 meses y genera una maravillosa sombra para las matas de café. Su vida útil es de 50 años aproximadamente y le proporciona a la tierra nutrientes importantes tales como: Nitrógeno y Sodio.

De acuerdo con la experiencia del Comité de Cafeteros de Cúcuta, se necesitan 50 guamos por hectárea en promedio, cuando se está cultivando café tipo variedad Colombia y en cafetales de matas de plátano como sombra. Para este caso se necesita un total de 300 guamos para 6 hectáreas, cuyas semillas se encuentran con gran facilidad en los potreros de la finca. Una persona embolsa un promedio de 150 guamos al día; para 300 unidades se necesitan 2 días, equivalente a 2 jornales.

Preparación de surcos y embolsado de Colinos de Plátano: antes de sembrar el café, es importante sembrar la sombra, con el propósito de proteger la mata de café en su período inicial de crecimiento. Para este caso se escogió la mata de plátano como sombra inicial por varias razones: es una planta que se produce con gran éxito en la región, es de fácil acceso, su período de crecimiento para producir la sombra para el café oscila entre los 12 y 15 meses, y lo más importante, produce racimos de plátano (2 por año), cuya venta ayuda a pagar los costos de siembra del café en los primeros años. Más adelante se hablará sobre este subproducto. La cantidad recomendada a sembrar en caficultura orgánica es de 500 matas de plátano por hectárea, para 6 hectáreas a sembrar se necesitan 3.000 matas de plátano. Cada persona siembra en promedio 30 colinos al día.

Abono de los colinos de plátano: los colinos se deben abonar con abono orgánico, en aras de seguir las normas establecidas en la caficultura orgánica. En el caso de los colinos, se ha diseñado un proceso de abono orgánico que le permita a la planta desarrollarse, crecer y producir en una forma adecuada. El proceso de abono tiene 2 tipos de abonos que se extenderán durante toda la vida útil de los plátanos para garantizar una buena producción durante todos los años, que son el Fertilizante Super Cuatro (S4) y el Abono Orgánico.

Tabla 12. Cantidad de producto para obtener el Fertilizante Súper Cuatro

COMPONENTES	CANTIDAD (cm3)	CANTIDAD (litros)
BOÑIGA	1.000	1
SULFATO DE MAGNESIO	333	0,33
SULFATO DE ZINC	333	0,33
SULFATO DE COBRE	333	0,33
ACIDO URICO	1.000	1
MELASA	4.000	4
CAL	1.000	1
AGUA	142.000	142
TOTAL	150.000	150

FUENTE: Composición utilizada de abono orgánico en la finca Peñitas de Toledo

Fertilizante Súper Cuatro (S4): este es una mezcla de boñiga, sulfato de magnesio, sulfato de zinc, sulfato de cobre, ácido úrico, melasa, cal y agua. Todos estos componentes son mezclados en las cantidades que se señalan en la anterior tabla para obtener el Súper Cuatro.

Los compuestos mencionados, se deben mezclar de la forma señalada y formar canecas de 150 litros de Fertilizante Súper Cuatro. Este es un gran abono para las plantas de plátano y de café en crecimiento, por lo que se recomienda utilizarlo para el caso de los plátanos durante los primeros 18 meses de vida solamente, de ahí en adelante sólo se debe abonar con el abono orgánico que se menciona a continuación. Su preparación se realiza en la finca y lo realiza la persona que está a cargo del abono de los cafetales. Este abono se debe aplicar a los colinos a razón de 200cm³ por mata cada 15 días.

Abono Orgánico: este abono es una mezcla de materia orgánica compuesta por boñiga, compost de cafetales, cacota³⁰ de café, gallinaza y agua. Debido a que la finca no tiene la capacidad suficiente requerida para abonar los cafetales, se adquiere a través de la planta de abono orgánico de Toledo, cuyo precio es de \$83/Kg aproximadamente. En el caso de los colinos, este se debe aplicar a razón de 1 Kg por mata cada 4 meses durante toda la vida útil de los plátanos con el propósito de garantizar una producción buena y constante.

Mantenimiento de los cafetales: el mantenimiento del cafetal en ésta etapa del proceso de siembra se compone del mantenimiento de los almácigos, mantenimiento de las zanjas, deshierbo de los potreros y la aplicación de los abonos a los colinos. Para realizar este trabajo de medio año se necesitan 144 jornales aproximadamente con una persona dedicada a esta tarea. Es muy importante mantener los potreros desyerbados para proteger el cultivo contra malezas que quitan vitaminas importantes que hay en los terrenos, que deben ser aprovechadas al máximo por las matas de café y plátano.

Preparación del almácigo y embolsada de las plantas de café: esta etapa del proceso contempla embolsar las semillas de café y mantenerlas en un almácigo con sombra regulada durante 6 meses para que inicie el nacimiento de los cafetos. Se deben embolsar un promedio de 250 al día. Las bolsas son de polietileno y tienen una capacidad para 2 Kg cada una, en las cuales se aplica 1 Kg de tierra y 1 Kg de abono orgánico a cada una. El tiempo estimado para hacer estos trabajos es de 60 días aproximadamente, equivalente a 120 jornales y 2 personas trabajando en esa tarea de manera exclusiva. El abono orgánico que se aplica al café, es el mismo compuesto que se le aplica a los plátanos descrito en los párrafos anteriores, la diferencia está en las cantidades aplicadas por mata al año.

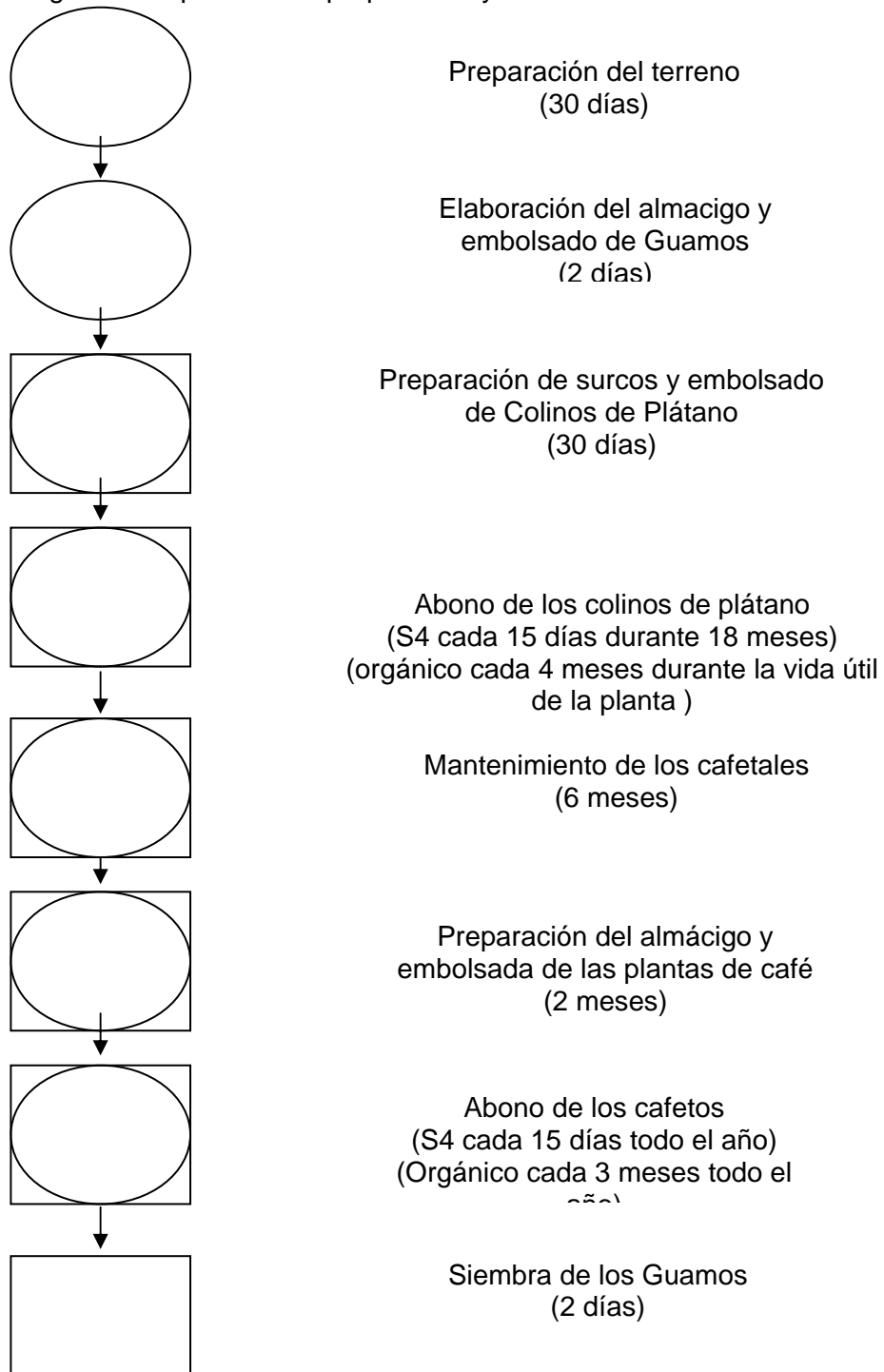
Abono de los cafetos: Los cafetos son abonados con el Fertilizante Súper Cuatro y con el Abono Orgánico natural. Para las matas de café, el abono Súper Cuatro se aplica a razón de 100cm³ por mata cada 15 días, durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 200cm³ cada mes para un total de 2.400cm³ al año por mata. La preparación de este abono se realiza en la finca y lo realiza la persona que está a cargo del abono de los cafetales al igual que su aplicación.

Para las matas de café, el abono orgánico natural se aplica a razón de 1 Kg por mata cada 3 meses durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 4 Kg al año. La preparación de este abono se realiza en la finca y lo realiza la persona que está a cargo del abono de los cafetales al igual que su aplicación. En las tablas 17, 18, 19 y 20, se muestra la cantidad de los abonos requeridos con sus características y costo a través de los años.

³⁰ Por Cacota del café, se entiende la cáscara que se le quita al fruto del café al ser despulpado.

Siembra de los Guamos: las matas de guamo alcanzan su crecimiento en el almacigo después de 6 meses aproximadamente, momento en el cual se deberán trasplantar a los cafetales para que continúen su crecimiento definitivo. Una persona siembra 150 matas de guamo al día, lo que para este proyecto se requieren 2 jornales para sembrar las 300 matas necesitadas, a razón de 50 por hectárea.

Figura 2. Diagrama del proceso de preparación y siembra 2006



3.2.3 Procesos de siembra para el año 2007

Siembra de los cafetos: Este proceso se lleva a cabo después de 6 meses de haber embolsado las semillas, con el propósito de que el cafeto tenga las suficientes condiciones para subsistir en la tierra. En este caso particular la variedad que se escogió para sembrar es "Variedad Colombia"³¹, variedad que se caracteriza por ser muy resistente a la Roya, que es una enfermedad producida por el hongo *Hemileia Vastatrix*, que ataca a las hojas en la parte inferior de la mata de café, donde se producen inicialmente manchas amarillas y luego a través de polvillo color naranja en las hojas se expande al cultivo. La roya está considerada como la más importante de todas las enfermedades que atacan a los cafetos en los países productores del mundo. Ésta variedad también es resistente a otras enfermedades del café, además de producir frutos durante todo el año. El número de matas por hectárea a sembrar son 8.000, para un total de 48.000 matas en un área de 6 hectáreas.

Los cafetales como todo cultivo pueden disponerse en varios trazados, los más frecuentes son el trazado en cuadro y en triángulo, aunque dada la escarpada orografía de las zonas cafeteras lo más conveniente es el trazado de curvas de nivel, de tal forma que se minimizan los procesos erosivos. Para este caso se va a sembrar en triángulo a una distancia de 1,20 metros entre cada mata de café y a 1,60 metros entre cada una de las filas de matas para dejar el suficiente espacio que se necesita para realizar todas las tareas de mantenimiento, recolección, etc.

Se deben sembrar 85 matas por hombre al día. El tiempo estimado para hacer estos trabajos es de 90 días aproximadamente, equivalente a 375 jornales con 5 personas trabajando en esta tarea de forma exclusiva.

Abono de los cafetos y plátanos: para ambas plantas los abonos que se aplican son los dos tipos mencionados anteriormente: Fertilizante Orgánico Súper Cuatro y Abono Orgánico, la diferencia esta en las cantidades aplicadas.

Fertilizante Orgánico Súper Cuatro: para los colinos, se aplica a razón de 200cm³ por mata cada 15 días, durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 400cm³ cada mes para un total de 4.800cm³ al año por mata.

Para las matas de café, el abono se aplica a razón de 100cm³ por mata cada 15 días, durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 200cm³ cada mes para un total de 2.400cm³ al año por mata. La preparación de este abono se realiza en la finca y lo realiza la persona que está a cargo del abono de los cafetales al igual que su aplicación.

Abono Orgánico: para los colinos, se aplica a razón de 1 Kg por mata cada 4 meses, durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 3 Kg al año. Para las matas de café, el abono se aplica a razón de 1 Kg por mata cada 3 meses durante todo el año. Es decir, se le aplica a cada mata 4 Kg al año. La preparación de este abono se realiza en la

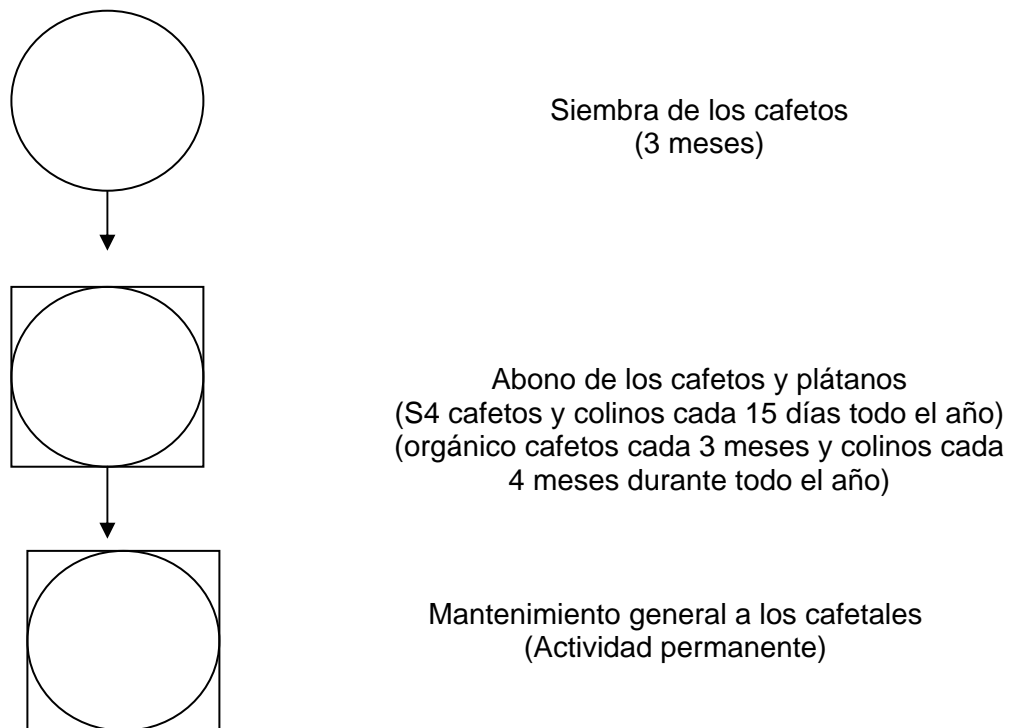
³¹ Por Variedad Colombia se entiende variedad de mata de café, que fue creada con el fin de resistir a varias plagas que afectan y atacan al café.

finca y lo realiza la persona que está a cargo del abono de los cafetales al igual que su aplicación.

Mantenimiento general a los cafetales: este proceso contempla los desyerbos a los potreros, plateado de las matas de café, arreglo y mantenimiento de zanjas, abono a los plátanos y a las matas de café.

El tiempo estimado para hacer estos trabajos es de 360 días equivalentes a 576 jornales de la siguiente manera: una persona dedicadas a los desyerbos, mantenimiento de zanjas y potreros y una persona dedicada a la preparación y aplicación de los abonos.

Figura 3. Diagrama de procesos de siembra para el año 2007



Durante los primeros 18 meses del proyecto, se requiere 2 personas que realicen el mantenimiento de los cafetales debido al gran cafetal de hierba que nace en los terrenos cultivados, durante el tercer año (2008), sólo se requiere 1 persona permanente y otra de medio tiempo para realizar esta tarea debido a que la hierba disminuye a medida que se va controlando, y a partir del cuarto año (2009), se requiere 1 persona permanente para realizar las mismas tareas debido a que la sombra ya ha crecido en su totalidad y la hierba disminuye su crecimiento rápidamente. A partir de ese punto sólo se requieren dos desyerbos al año.

A continuación se muestra la tabla de mano de obra requerida para realizar estas tareas a través de los años.

Tabla 13. Mano de obra requerida

MANO DE OBRA REQUERIDA PARA EL MANTENIMIENTO Y ABONO

AÑOS	# PERSONAS			# JORNALES		
	MANTENI.	ABONOS	TOTAL	MANTENI.	ABONOS	TOTAL
2006	1	1	2	288	-	288
2007	1	1	2	288	-	288
2008	1	1	2	288	-	288
2009	1	1	2	288	-	288
2010	1	1	2	288	-	288
2011	1	1	2	288	-	288
2012	1	1	2	288	-	288
2013	1	1	2	288	-	288
2014	1	1	2	288	-	288
2015	1	1	2	288	-	288
2016	1	1	2	288	-	288
2017	1	1	2	288	-	288
2018	1	1	2	288	-	288
2019	1	1	2	288	-	288

Fuente: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda."

Se debe señalar que no se considera el pago de jornal a la persona que trabaja en los abonos, porque esta actividad la lleva a cabo el administrador de la finca y su pago está contemplado en la nómina de empleados permanentes.

3.2.4 Proceso de siembra para el año 2008

A partir de este año, el proceso de siembra se reduce a dos tareas que son: el mantenimiento general de los cafetales y la aplicación y preparación de los abonos.

Mantenimiento general de los cafetales (2008): este proceso contempla los desyerbos a los potreros, plateado de las matas de café, mantenimiento de las matas de plátano, arreglo y mantenimiento de zanjas. En la tabla 11 que se muestra en el punto anterior, se puede apreciar el número de trabajadores requeridos para realizar estos trabajos y los jornales correspondientes.

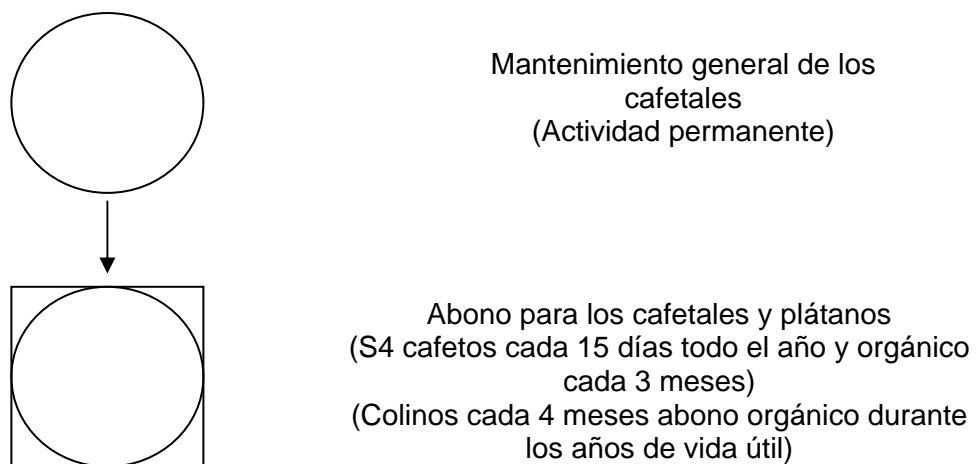
Abono para los cafetales y plátanos: en el caso de los plátanos, solo se abonan con el Abono Orgánico, el Fertilizante Súper Cuatro ya no se le aplica debido a que este abono solo se utiliza mientras la planta se encuentra en período de crecimiento. Para este caso particular, sólo se le aplica hasta el año 2007.

El abono orgánico, se sigue aplicando en las mismas cantidades de los años anteriores, es decir, 1 Kg por cada mata, tres veces al año. Este abono se mantiene durante toda la vida útil de la mata y se aplica siempre en las mismas cantidades.

En el caso del café, se aplican ambos abonos durante este año, Fertilizante Súper Cuatro y Abono Orgánico, en las mismas cantidades aplicadas anteriormente.

El Fertilizante Súper Cuatro, a razón de 100cm³ por mata cada 15 días, durante todo el año. Este abono se sigue aplicando solo hasta diciembre del 2008, tiempo en el cual las matas de café cumplen aproximadamente 2 años de siembra y ya no necesitan más este abono por terminar su etapa de crecimiento. El Abono Orgánico, se sigue aplicando a razón de 1 Kg por mata cuatro veces al año y durante toda la vida útil de la mata.

Figura 4. Diagrama de proceso de siembra para el año 2008



3.2.5 Proceso de siembra para el año 2009

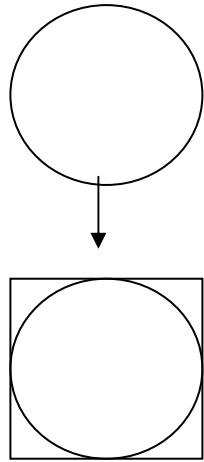
Al igual que el año anterior, el proceso de siembra se reduce a dos procesos que son: el mantenimiento general de los cafetales y la aplicación y preparación de los abonos.

Mantenimiento general de los cafetales (2009): este mantenimiento de los cafetales es el mismo del año anterior, en la tabla 14 se observa la mano de obra requerida y los jornales correspondientes.

Abono para los cafetales y plátanos: en el caso de los plátanos, el abono orgánico, se sigue aplicando en las mismas cantidades de los años anteriores, es decir, 1 Kg por cada mata, tres veces al año. Este abono se mantiene durante toda la vida útil de la mata y se aplica siempre en las mismas cantidades.

En el caso del café, se aplican los mismos abonos del año anterior, Fertilizante Súper Cuatro y Abono Orgánico, en las mismas cantidades. El Fertilizante Súper Cuatro, a razón de 100 cm³ por mata cada 15 días, durante todo el año. El Abono Orgánico, se sigue aplicando a razón de 1 Kg por mata cuatro veces al año y durante toda la vida útil.

Figura 5. Diagrama de proceso de siembra para el año 2009



Mantenimiento general de los
cafetales
(Actividad permanente)

Abono para los cafetales y plátanos
(S4 cafetos cada 15 días todo el año y orgánico
cada 3 meses)
(Colinos cada 4 meses abono orgánico durante
los años de vida útil)

3.3 CONDICIONANTES DEL TAMAÑO

3.3.1 Costos de siembra. Los costos de siembra están elaborados de acuerdo a proyecciones de inflación y jornales entre el 2006 y el 2019, a continuación se muestra la proyección de jornales a través de los años mencionados.

Tabla 14. Proyección de jornales en \$ Col.

AÑO	PRECIO JORNAL
2006	13.500
2007	14.310
2008	15.026
2009	15.777
2010	16.566
2011	17.394
2012	18.264
2013	19.177
2014	20.136
2015	21.142
2016	22.200
2017	23.309
2018	24.475
2019	25.699

FUENTE: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda."

Los costos de los abonos, están proyectados con el aumento de la inflación, en la siguiente tabla se pueden observar las tablas en las cuales se ilustra los dos tipos de abonos para el café y para los plátanos.

Tabla 15. Cantidades requeridas de Fertilizante Super Cuatro para café

AÑO	KG / MATA MES	KG / MATA AÑO	COSTO KG \$	COSTO ANUAL
2006	0,2	2,4	65	7.488.000
2007	0,2	2,4	69	7.937.280
2008	0,2	2,4	72	8.334.144
2009	0,2	2,4	76	8.750.851
2010	0,2	2,4	80	9.188.394
2011	0,2	2,4	84	9.647.813
2012	0,2	2,4	88	10.130.204
2013	0,2	2,4	92	10.636.714
2014	0,2	2,4	97	11.168.550
2015	0,2	2,4	102	11.726.978
2016	0,2	2,4	107	12.313.326
2017	0,2	2,4	112	12.928.993
2018	0,2	2,4	118	13.575.442
2019	0,2	2,4	124	14.254.214

FUENTE: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda.". Valores en pesos colombianos. (\$).

Tabla 16. Cantidades requeridas de Super Cuatro para plátanos

AÑO	KG / PLANTA MES	KG / PLANTA AÑO	COSTO KG	COSTO ANUAL
2006	0,4	4,8	65	936.000
2007	0,2	2,4	69	496.080

Fuente: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda.". Valores en pesos colombianos. (\$).

Tabla 17. Cantidades de Abono Orgánico para café

AÑO	KG / MATA MES	KG / MATA AÑO	COSTO KG \$	COSTO ANUAL
2006	0,2	2,4	65	7.488.000
2007	0,2	2,4	69	7.937.280
2008	0,2	2,4	72	8.334.144
2009	0,2	2,4	76	8.750.851
2010	0,2	2,4	80	9.188.394
2011	0,2	2,4	84	9.647.813
2012	0,2	2,4	88	10.130.204
2013	0,2	2,4	92	10.636.714
2014	0,2	2,4	97	11.168.550
2015	0,2	2,4	102	11.726.978
2016	0,2	2,4	107	12.313.326
2017	0,2	2,4	112	12.928.993
2018	0,2	2,4	118	13.575.442
2019	0,2	2,4	124	14.254.214

Fuente: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda.". Valores en pesos colombianos. (\$)

Tabla 18. Cantidades requeridas de Abono Orgánico para plátanos. Costo \$ Col.

AÑO	KG / PLANTA CADA 4 MESES	KG / PLANTA AÑO	COSTO KG	COSTO ANUAL
2007	0,5	1,5	52	234.000
2008	1	3	55	496.080
2009	1	3	58	520.884
2010	1	3	61	546.928
2011	1	3	64	574.275
2012	1	3	67	602.988
2013	1	3	70	633.138
2014	1	3	74	664.795
2015	1	3	78	698.034
2016	1	3	81	732.936
2017	1	3	86	769.583
2018	1	3	90	808.062
2019	1	3	94	848.465

FUENTE: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda.". Valores en pesos colombianos. (\$)

Tabla 19. Cuadro resumen de costos de siembra e insumos. \$ Col.

COSTOS DE SIEMBRA	TOTALES
TOTAL COSTOS AÑO 1	42.258.00
TOTAL COSTOS AÑO 2	18.741.600
TOTAL COSTOS AÑO 3	19.408.176
TOTAL COSTOS AÑO 4	20.378.585
TOTAL COSTOS AÑO 5	21.397.514
TOTAL COSTOS AÑO 6	22.467.390
TOTAL COSTOS AÑO 7	23.590.759
TOTAL COSTOS AÑO 8	24.770.297
TOTAL COSTOS AÑO 9	26.008.812
TOTAL COSTOS AÑO 10	27.309.253
TOTAL COSTOS AÑO 11	28.647.715
TOTAL COSTOS AÑO 12	30.108.451
TOTAL COSTOS AÑO 13	31.613.874
TOTAL COSTOS AÑO 14	33.194.567

FUENTE: Cálculos de siembra de la Hacienda "Hot Coffee Ltda." .

3.3.2 Mantenimiento y abono de los cafetales (2009-2018). En este período del proceso del proyecto, (diciembre de 2009) termina el proceso de siembra, las primeras cosechas de café se empiezan a dar en este año y el café cumple su período de crecimiento el cual es de dos años y medio después de sembrado.

A partir de este momento (año 2009) y durante toda la vida útil del cafetal se realiza el mismo mantenimiento y abono que el analizado en el año 2008, se aplican las mismas cantidades de abono con la misma cantidad de personas y jornales.

3.4 ALTERNATIVA TECNOLÓGICA

3.4.1 Enfermedades y plagas del café. A continuación, se puede observar las diferentes plagas a las que está expuesta la mata de café:

Volcamiento: esta enfermedad se presenta en los germinadores y ataca a los cafetos en el estado de chapola, manifestándose por una producción oscura en la base de los tallos.

Gotera: esta enfermedad ataca al café a través de las hojas, manifestándose por manchas redondas de color gris.

Arañera: se presenta también a través de las hojas del cafeto, manifestándose por una tela babosa que cubre las hojas.

Muerte descendente: esta enfermedad de pronuncia por medio de brotes de arriba abajo en las hojas de los cafetos, también ataca a las plantas adultas.

La roya: esta enfermedad es producida por un hongo denominado *Hemileia Vastratix*, que ataca a las hojas en la parte inferior de la mata de café. Se producen manchas amarillas inicialmente, luego a través de polvillos color naranja en las hojas. Esta enfermedad de los cafetos está controlada en Colombia.

La Broca: esta es una plaga que ataca a los frutos que están en proceso de maduración, lo cual desmejora la calidad del grano.

3.4.2 Control biológico de plagas. El control de plagas se realizará a través de controles biológicos como es el caso de las avispas. Este es un control muy eficiente y funciona mediante la creación de huevos en los cafetales. Las avispas se comen la población de la broca exterminándolas completamente.

En el caso de la Roya, la Variedad Colombia, es resistente a esta enfermedad. De esta forma el riesgo de ser atacado por plagas peligrosas está minimizado por las razones anteriores, debido a que la Roya y la Broca son las enfermedades más difíciles de eliminar una vez han sido detectadas en los cafetales.

3.4.3 Aspectos legales y licencias. Las licencias necesarias para la realización de este negocio son las siguientes: Cédula cafetera y Certificación de producción de café Orgánico.

Cédula Cafetera. La cédula cafetera la expide la FNC y es la identificación personal de cada productor de café, con la cual el caficultor accede a los diferentes programas y beneficios que otorga esta entidad en las diferentes regiones del país. Este documento es necesario para poder comercializar el café a través de la Federación y a la vez recibir la asistencia y asesoría técnica que se ofrece.

Con esta identificación la FNC registra la información de cada caficultor y la de su producción con el fin de que se incluya en la base de datos de cada región, además de gozar de los beneficios mencionados. Esta licencia no tiene costo para el caficultor.

Certificación de Producción Orgánica. La certificación de producción y comercialización de Café Orgánico, es la más importante para este proyecto. Con la certificación, el café producido adquiere un valor agregado que se manifiesta en el precio de venta del café nacionalmente e internacionalmente, además de que su demanda ha aumentando debido a las nuevas tendencias mundiales por el consumo de este tipo de productos orgánicos.

Para iniciar este proceso se necesita realizar un convenio anual con la entidad certificadora, renovable cada año, en el cual el caficultor se compromete a seguir las prácticas orgánicas y la empresa certificadora se compromete a realizar visitas a las fincas para monitorear los sistemas de producción. Esta inscripción tiene un costo aproximado de \$1.400.000 pesos, valor que sólo se paga una sola vez y es en el momento de realizar el convenio en mención. De ahí en adelante se realiza un pago anual de \$900.000 pesos aproximadamente, para el mantenimiento del convenio. Lo anterior, con el fin de que la empresa certificadora continúe la asesoría y monitoreo de las fincas permanentemente. En la tabla se pueden observar los costos a través de los años.

Tabla 20. Costos de certificación a través de los años

COSTOS DE LA CERTIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA

AÑO	VALOR			CERTIFICACIONES
	INSCRIPCIÓN	MANTENIMIENTO	TOTAL	
2006	1.400.000	900.000	2.300.000	NACIONAL
2007		958.500	958.500	
2008		1.017.927	1.017.927	
2009		1.079.003	1.079.003	INTERNACIONAL
2010		1.140.506	1.140.506	
2011		1.197.531	1.197.531	
2012		1.257.408	1.257.408	
2013		1.320.278	1.320.278	
2014		1.386.292	1.386.292	
2015		1.455.606	1.455.606	
2016		1.528.387	1.528.387	
2017		1.604.806	1.604.806	
2018		1.685.046	1.685.046	
2019		1.769.299	1.769.299	

FUENTE: Corporación Colombia Internacional

El proceso de certificación tiene dos etapas fundamentales: la primera es la certificación nacional, ésta se demora en adjudicarse en un tiempo máximo de 12 meses, dependiendo de los análisis que efectúen los técnicos sobre el manejo orgánico de la finca. Sin embargo, una vez empieza el proceso, se permite comercializar el café como orgánico en

el ámbito nacional mientras se expide la certificación definitiva, siempre y cuando las prácticas se ajusten a los reglamentos establecidos en la caficultura orgánica. Esta certificación es obligatoria, es decir, no se puede obtener la certificación internacional sin antes obtener la nacional.

La segunda, es la certificación internacional, la cual tiene un tiempo de expedición de 2 años aproximadamente, según las condiciones de la finca. Así las cosas, se puede prever que la certificación nacional se obtenga en un año aproximadamente y la internacional en un plazo máximo de 3 años, es decir, justo en el tiempo en el que empieza a producir el café.

3.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.5.1 Macro y microlocalización. El cultivo de café objeto de este estudio pertenece a una hacienda, ubicada a 3 kilómetros del Municipio de Toledo Norte de Santander en Colombia. La finca se encuentra a una altura de 1.900 metros de altura sobre el nivel del mar, altura ideal para la siembra y producción de café.

Actualmente la finca cuenta con 6 hectáreas de café orgánico cultivadas, desde hace 1 año aproximadamente, sin embargo, para efectos de este estudio, el plan de negocios se va a concentrar en 6 nuevas hectáreas que serán sembradas a partir del 2006.

Otro aspecto muy importante es el asesoramiento que se puede recibir, ya que como se dijo anteriormente, esta finca ya cultiva café orgánico, lo cual es muy conveniente para la inversión, porque se tiene el respaldo en cuanto a experiencia y procesos.

La finca se encuentra a 30 minutos por vía terrestre de la capital del departamento, hecho que sin duda facilita la comercialización del producto debido a la corta distancia que existe para llevar el producto a la ciudad capital para ser procesado.

Inicialmente se consideraron tres opciones: una finca en Caldas cercana a Chinchina, otra en las afueras de la ciudad de Armenia y la finca en las afueras del Municipio de Toledo Norte de Santander. Se escogió la última por los siguientes factores: temperatura adecuada, tamaño del predio con vía carretable de acceso, suministro de agua natural, y por ser apta para cultivo de café.

Otro factor que incidió en la consideración de esta opción, es el asesoramiento que se puede recibir, ya que como se explicó allí se ha empezado a sembrar café orgánico tipo gourmet, y en la región ya existen cooperativas que pueden ayudar en su comercialización, según sea el caso, o que represente mejores precios para la cosecha, lo cual debe considerarse desde el inicio, porque la proyección de este estudio, es llevarlo a cabo y trabajar porque en la región se considere implantar este cultivo en muchas fincas, con lo cual se pueden unir esfuerzos y agrupar bajo una sola marca para tener suficiente fuerza competitiva en el mercado internacional.

Tabla 21. Análisis de factores de localización

FACTORES RELEVANTES	PESO	PREDIO A	PON	PREDIO B	POND	PREDIO C	PON
Tamaño predio	0.10	70	7.0	70	7.0	60	6.0
Disponibilidad mano obra	0.10	85	8.5	80	8.5	70	7.0
Temperatura adecuada	0.20	85	17.0	85	17.0	80	16.
Tierra apta para siembra café	0.10	30	3.0	20	2.0	30	3.0
Disponibilidad de agua	0.30	75	22.5	95	28.5	80	24
Costos de transporte	0.10	30	3.0	20	2.0	20	2.0
Vías de acceso	0.10	40	4.0	30	3.0	30	3.0
TOTALES	1		44.7		67.5		61

Fuente: El autor

3.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

3.6.1 Descripción detallada de la producción de café. La primera cosecha se da después de 24 meses de haber sembrado los cafetos en la tierra, o 30 meses después de haber plantado las semillas en el almácigo.

En el cultivo del café la producción se da durante todo el año, pero hay dos cosechas importantes en las cuales se recoge el 60% de la producción total. La primera en junio llamada traviesa, de la cual se espera alrededor del 20% de la producción total del año y la segunda en octubre llamada principal, de la cual se espera el 40% de la producción total del año aproximadamente, los demás meses se espera una producción regular del 4% aproximadamente.

La producción más probable esperada por hectárea de café en pulpa es de 720 cargas³² de café, equivalente a 100 cargas de café seco por año, después de haber sido beneficiado. Este es un indicador conservador dentro de la región, siendo optimista, la producción esperada es de 720 cargas de café en pulpa y 23 cargas de café seco al año por hectárea. El escenario pesimista equivale a 790 cargas de café en pulpa y 25 cargas de café seco por año por hectárea.

Las matas de café tienen una vida útil de 10 a 12 años sin soquear, según el abono y el mantenimiento que se le dé. Una mata de café puede durar después de haber sido soqueada otros 10 años aproximadamente con una producción moderada.

Es aconsejable que las matas de café no se tumben sino que se soqueen después de 10 años de producción, así como reemplazar las matas de café viejas por nuevas entre el año 15 y 20 para conservar un volumen de producción constante.

Es importante mencionar que la mata de café durante su vida útil va variando su producción dependiendo de la edad que tenga. La producción más alta la alcanza entre los años 6 y 7 años de edad. Después de estos años disminuye la productividad

³² Carga de café: Equivale a 2 bultos de 62.5 Kg. cada uno.

alcanzada hasta llegar al 60% aproximadamente después de 10 años de edad. Por esto es recomendable soquear la mata para obtener mayor producción de ahí en adelante. (ver tablas 21 y 22)

Tabla 22. Producción promedio de una mata de café a través de los años (125 Kg.)

AÑO	MP		OPT		PES	
	SECO	PULPA	SECO	PULPA	SECO	PULPA
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-
2008	8,48	42,1	10,08	50,4	6,72	33,6
2009	14,4	72,0	17,28	86,4	11,52	57,6
2010	21,6	108,0	25,92	129,6	17,28	86,4
2011	24	120,0	28,8	144	19,2	96
2012	24	120,0	28,8	144	19,2	96
2013	21,6	108,0	25,92	129,6	17,28	86,4
2014	21,6	108,0	25,92	129,6	17,28	86,4
2015	19,2	96,0	23,04	115,2	15,36	76,8
2016	19,2	96,0	23,04	115,2	15,36	76,8
2017	16,8	84,0	20,16	100,8	13,44	67,2
2018	14,4	72,0	17,28	86,4	11,52	57,6
2019	14,4	72,0	17,28	86,4	11,52	57,6

FUENTE: Estimación de siembra por agricultores de la región y Comité de Cafeteros de Santander.

MP: Producción más probable.

OPT: Producción optimista.

PES: Producción pesimista.

Tabla 23. Producción promedio de una planta de café (125 Kg.)

AÑO	MP		OPT		PES	
	SECO	PULPA	SECO	PULPA	SECO	PULPA
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-
2008	50,9	252,5	60,5	302,4	40,3	201,6
2009	86,4	432,0	103,7	518,4	69,1	345,6
2010	129,6	648,0	155,5	777,6	103,7	518,4
2011	144,0	720,0	172,8	864,0	115,2	576,0
2012	144,0	720,0	172,8	864,0	115,2	576,0
2013	129,6	648,0	155,5	777,6	103,7	518,4
2014	129,6	648,0	155,5	777,6	103,7	518,4
2015	115,2	576,0	138,2	691,2	92,2	460,8
2016	115,2	576,0	138,2	691,2	92,2	460,8
2017	100,8	504,0	121,0	604,8	80,6	403,2
2018	86,4	432,0	103,7	518,4	69,1	345,6
2019	86,4	432,0	103,7	518,4	69,1	345,6

FUENTE: Estimación de siembra por agricultores de la región y Comité de Cafeteros de Santander

Se debe señalar que al finalizar el proceso del beneficio del café se obtiene el café pergamino seco que equivale a una quinta parte del volumen del café en pulpa. Así las cosas, de un kilogramo de café en pulpa se obtienen 200 gramos de café pergamino seco después de haber pasado por todo el proceso de beneficio.

3.6.2 Producción de los Plátanos. Los plátanos, como ya se mencionó anteriormente, es el subproducto del proyecto, además de proporcionarle al café la sombra que necesita para su crecimiento y producción, aporta recursos importantes provenientes de la venta de los racimos que produce.

Cada mata de plátano debe producir en óptimas condiciones de clima, abono y tierra, dos racimos por año. Para este proyecto se ha establecido unos escenarios conservadores para no sobre estimar la producción real de plátanos, asumiendo que en el escenario más probable, cada mata de plátano deberá producir 1.3 racimos al año, en el optimista 1.6 al año y en el pesimista 1 al año, como se puede observar en la siguiente tabla .

Tabla 24. Cantidades que se estima producir a través de los años y en los escenarios en mención

ANOS			INFORMACION PARA 1 Ha			INFORMACION PARA 6 Ha		
PROYECTO	PROD.	% PROD.	PRODUCCION DE PLATANOS			PRODUCCION DE PLATANOS		
			MP	OPT	PES	MP	OPT	PES
1			-	-	-	-	-	-
2			-	-	-	-	-	-
3	1	100%	650	800	500	3,900	4,800	3,000
4	2	100%	650	800	500	3,900	4,800	3,000
5	3	90%	585	720	450	3,510	4,320	2,700
6	4	80%	520	640	400	3,120	3,840	2,400
7	5	80%	520	640	400	3,120	3,840	2,400
8	6	70%	455	560	350	2,730	3,360	2,100
9	7	70%	455	560	350	2,730	3,360	2,100
10	8	60%	390	480	300	2,340	2,880	1,800
11	9	60%	390	480	300	2,340	2,880	1,800
12	10	60%	390	480	300	2,340	2,880	1,800
13	11	60%	390	480	300	2,340	2,880	1,800
14	12	60%	390	480	300	2,340	2,880	1,800

	POR HA	POR 6 HAS
# MATAS	500	3,000

PRODUCC. DE COLINOS POR MATA		
MP	OPT	PES
1.3	1.6	1

FUENTE: Cálculos de producción de la Hacienda

3.6.3 Proceso de recolección del café. La recolección del café es un proceso que dura todo el año debido a la constante producción. En los meses de junio y octubre, fechas en las cuales se recoge el 60% de la producción, se incrementa considerablemente la mano

de obra para recoger el café, beneficiando por un lado a la región debido a la oferta de trabajo en éstas épocas pero generando altos costos para el productor. La mano de obra para recoger el café se paga por jornales.

La recolección del fruto se hace de manera manual debido a la topografía montañosa colombiana, diferente de otros países como el Brasil, en donde se realiza en gran proporción con máquinas especializadas para disminuir los costos de este proceso. El grano se debe recoger maduro, descartando los frutos jóvenes y aquellos que presenten manchas, ya que dan sabores amargos y no deseados al café. Durante el proceso es importante no dañar la planta, para evitar posibles ataques por enfermedades o plagas.

El fruto recolectado se almacena de forma provisional en unos canastos de mimbre preferiblemente, teniendo cuidado en que los frutos no se apelmacen por el peso y evitando exponerlos al sol.

Según la experiencia de los cafeteros en la región de Toledo, una persona recoge en promedio 90 kilogramos de café en pulpa al día. Esto quiere decir, que en promedio recoge un total de 2.700 kilogramos de café en pulpa en un mes. En el modelo analizado la producción más probable es de 75 cargas por hectárea en pulpa al año, es decir, 720 cargas por año para las seis hectáreas sembradas. Este número de cargas al año equivalen a 90.000 kilogramos de café en pulpa, que de acuerdo a la información mencionada, se puede inferir que se necesita un promedio de 1.000 jornales al año para recoger la producción total de un año, cuando la mata de café se encuentra en plena producción. Esta cifra equivale a 166 jornales por hectárea en la misma situación. A continuación se muestra una tabla con la comparación del número de jornales requeridos en plena producción para los tres escenarios:

1 persona = 90Kg/día = 2.700 Kg/mes
Producción probable = 90.000 Kg/año = 1.000 jornales/año

Tabla 25. Jornales de recolección

JORNAL DE RECOLECCIÓN		
ESCENARIOS	PARA 6 HECT	PARA 1 HECT.
MÁS PROBABLE	1.000	166
OPTIMISTA	1.200	200
PESIMISTA	800	133

FUENTE: Experiencia de los caficultores de la región

3.6.3.1 Costos de recolección del café. Los costos de recolección están dados según la proyección del costo de los jornales que se están pagando en la región y de acuerdo con la información mencionada sobre el número de jornales que se necesita para recoger la producción anual para las 6 hectáreas sembradas.

3.6.3.2 Beneficio del café. El beneficio del café es el proceso por el cual el fruto recolectado se convierte en grano de café seco. Este proceso está compuesto por las

siguientes etapas principales: Despulpada o descerezada, fermentación, lavado y secado. Cada uno de estos procesos se describe a continuación:

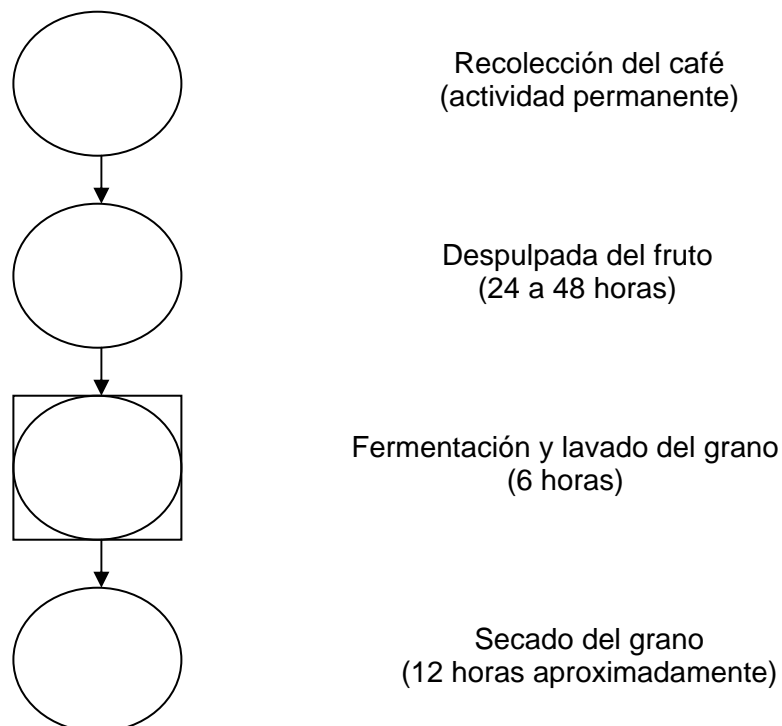
Despulpada del fruto. Después de la recolección se continúa con la despulpada del café, que no es otra cosa que separar la cáscara del grano de café, se realiza a través de una máquina despulpadora, en este caso máquinas que operan manualmente debido al volumen de producción. Lo mejor para asegurar la calidad del café es despulpar el mismo día que se recolecta. En caso de que no pueda ser así se debe dejar el café en un tanque con agua corriente con el fin de preservar los frutos en buenas condiciones y realizar la despulpada en la mañana siguiente. Mientras más madura y jugosa esté la cereza, mejor y más fácil será la despulpada.

Fermentación. La fermentación es el proceso por el cual se separa la capa mucilaginosa que rodea el grano de café mediante la acción de microorganismos, que una vez descompuesta se elimina mediante lavado. Este proceso se realiza en tanques de agua.

Lavado del grano. Una vez terminada la fermentación, el grano se lava en los mismos estanques de agua utilizados para la fermentación. Este proceso demora aproximadamente 6 horas. El grano se debe revolver con palas de madera para ayudar a la productividad del proceso.

Secado del grano. El secado se realiza dejando el café expuesto al sol en celdas o en superficies de cemento. No se debe poner al sol el café antes de las diez de la mañana debido a que puede dañar el grano por el ángulo de calentamiento. Este proceso se demora aproximadamente 12 horas.

Figura 6. Diagrama del proceso de recolección del café



Todo el proceso de beneficio del café, es decir, los cuatro procesos mencionados, generan 1 jornal de trabajo para un bulto de 62,5 kilogramos o media carga de 125 Kg. En este sentido, se requerirían 1125 jornales para beneficiar el café al año en su máxima producción, en el escenario más probable.

Debido al alto costo que esto genera, para este proyecto es conveniente beneficiar el café mediante un proceso llamado Beneficio Ecológico, en el cual se utiliza una máquina que reemplaza la mano de obra, reduciendo los costos radicalmente en este proceso.

3.6.3.3 Beneficio Ecológico. Este proceso es considerado como beneficio por vía húmeda, desde el punto de vista de contaminación de aguas, en donde racionaliza el consumo de agua en el proceso de transformar el café en pulpa a café pergamino seco, además de conservar la calidad física del café y su taza.

Esta tecnología ha sido desarrollada por Cenicafé, denominada Becosulb, la cual integra el despulpado del café sin agua, desprendiendo el mucílago, lavado y limpieza con el desmucilagador mecánico Deslim, cuyo consumo de agua es considerado bajo (0.7 L/kg), transportando de manera mecánica la pulpa y el mucílago a través de un tornillo sin fin hasta los depósitos del grano.

De esta manera se reducen los costos de mano de obra mencionados en el proceso de beneficio tradicional aumentándose también la productividad del proceso. Para este proceso sólo se requiere de la supervisión de una de las personas que realizan el mantenimiento general de los cafetales para realizar esta labor.

El costo de la máquina es de \$6.000.000 de pesos (seis millones de pesos), incluidos los gastos de transporte y la puesta en marcha en la finca.

3.6.3.4 Escogida del café. La escogida del café es el proceso que le sigue al beneficio, una vez los granos se encuentren totalmente secos. Este proceso contempla separar los granos malos de los buenos para mantener una buena calidad y sabor en la taza. Los granos malos se denominan pasilla y también son comercializados a través de los comités regionales de la FNC³³ pero a un precio menor. Se dice que el porcentaje de pasilla por carga escogida no supera el 3% generalmente, si el café ha sido beneficiado en buenas condiciones. El precio del kilo de pasilla es actualmente de \$2.700 pesos.

Para la escogida se paga actualmente en la región \$7.200 por bulto de café pergamino seco, equivalente a \$14.400 por carga de 125 Kg. Así las cosas, se espera que en el escenario más probable y en plena producción, la escogida del café tiene un costo de \$1.728.000 pesos para el cuarto año de producción.

En la siguiente tabla se puede observar la proyección estimada de costos de escogida de café a través de los años.

³³ Por Pasilla se entiende, grano de café pergamino seco de mala calidad, que al escogerlo se aparta del grano en buen estado.

Tabla 26. Proyección estimada de costos a través de los años (carga 125 kg)

	INFLAC.	\$/BULTO	APRX-BLTO	\$/CARGA
AÑO 2006	0,060	7.200	7.200	14.400
AÑO 2007	0,065	7.668	7.600	15.200
AÑO 2008	0,062	8.143	8.200	16.400
AÑO 2009	0,060	8.632	8.600	17.200
AÑO 2010	0,057	9.124	9.000	18.000
AÑO 2011	0,050	9.580	9.600	19.200
AÑO 2012	0,050	10.059	10.000	20.000
AÑO 2013	0,050	10.562	10.500	21.000
AÑO 2014	0,050	11.090	11.000	22.000
AÑO 2015	0,050	11.645	11.700	23.400
AÑO 2016	0,050	12.227	12.200	24.400
AÑO 2017	0,050	12.838	12.800	25.600
AÑO 2018	0,050	13.480	13.500	27.000
AÑO 2019	0,050	14.154	14.200	28.400

FUENTE: Revista La Nota Económica y cálculos de siembra de la Hacienda

Generalmente el costo de este proceso no se calcula en jornales de trabajo, se calcula por latas recogidas. Una lata equivale a 12,5 kilogramos de café escogido. Por cada lata escogida se paga \$2.600 pesos. Por tal razón, para el caso de este proyecto este proceso se va a incluir como costo de escogida por año, pero no como jornales de trabajo. Una persona escoge en promedio 100 kilogramos al día, según la experiencia de los campesinos que realizan esta labor en la región.

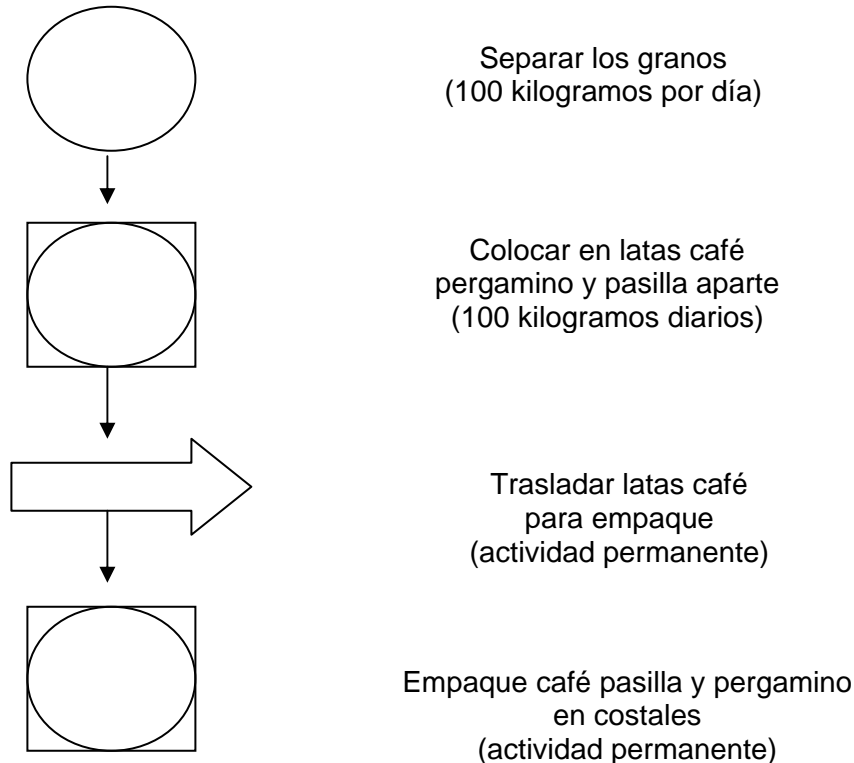
<p>1 lata = 12,5 Kg. 1 persona = 100 Kg/día = 8 latas Pago \$2.600/lata = \$20.800</p>
--

3.6.3.5 Empaque del café seco. Una vez el café a pasado por todos los procesos mencionados, producción, recolección, beneficio y escogida, se obtiene el café pergamino seco escogido. Ambos Granos, el pergamino seco escogido y la pasilla, debe empacarse separadamente en costales de fique con capacidad de 62,5 Kg cada uno, para ser transportados hacia los comités regionales de la FNC para venderlos como café pergamino seco. Si el café se va a trillar, éste se debe empacar en costales de fique de 40 Kg cada uno.

El costo de cada costal de 62,5 Kg es de COP\$1.250 pesos y se compran una sola vez, pues al llevarlos a los comités de cafeteros o a cualquier otro sitio el café que va dentro del costal se desocupa y se vuelve a utilizar para el mismo fin cuantas veces sea necesaria. En ese orden de ideas, en los años de plena producción, durante la cosecha principal y en el escenario más probable, se necesitan 72 costales para transportar 36 cargas de café seco. Para el escenario optimista se requieren 87 costales para 43,2 cargas de café seco. En el escenario pesimista se necesitan 58 costales para 28,8 cargas de café seco.

En el caso de los costales de 40 Kg, el costo unitario es de COP\$1.000 pesos aproximadamente. Durante los años de plena producción, durante la cosecha principal y en el escenario más probable, se necesitan 113 costales para transportar 36 cargas de café seco. Para el escenario optimista se requieren 135 costales para 43.2 cargas de café seco. En el escenario pesimista se necesitan 90 costales para 28.8 cargas de café seco.

Figura 7. Diagrama del proceso escogida del café



3.6.4 Proceso de trilla. Este es el proceso por el cual, se transforma el café pergamino seco producido en la finca a café verde o almendra. En este proceso se desprende el pergamino de color amarillo del grano, quedando la almendra pura del café.

En este proceso se pierde aproximadamente el 20% del volumen, es decir, de cada 100 Kg. de café pergamino seco, al trillarse, se obtiene 80 Kg de café verde. Luego viene el proceso de clasificación del café verde. De los 80 Kg en promedio 8 Kg no son exportables, es decir, que en realidad de cada 100 Kg de café pergamino seco, se obtiene en promedio 72 Kg de café verde para exportar y 8 Kg de café verde para el consumo interno.

Para el caso de este proyecto, si se produce en el escenario más probable 87,3 cargas de café seco escogido en el cuarto año de producción, generan 174,6 sacos de 62,5 Kg para ser comercializados a través de los comités de la FNC y 272,8 sacos de 40 Kg para ser trillados. Después de trillar el café, se obtiene en el mismo escenario y en las mismas condiciones producción 62,8 cargas de café de 125 Kg, lo que es equivalente a 112,2 sacos de 70 Kg para exportación.

El 8% de café trillado que no se puede exportar por tener una calidad inferior al de exportación, corresponde a 6,98 cargas de café de 125 Kg.

El café pergamino seco es transportado a Cúcuta para ser trillado. Para este fin, se contratan camiones para que trasladen vía terrestre el café desde la finca hasta la trilladora correspondiente. El costo aproximado actual del flete entre Toledo y Cúcuta es de COP\$65 pesos por Kg. En el siguiente cuadro se puede observar el costo de los fletes a través de los años, según las cantidades producidas.

Tabla 27. Costo de fletes a través de los años

AÑO	INFLAC.	\$ FLETE/KG	\$ FLETE TOTAL		
			MP	OPT	PES
2006	0,060	65			
2007	0,065	69			
2008	0,062	74			
2009	0,060	78	297.636,13	357.163,35	238.108,90
2010	0,057	82	539.316,67	647.180,00	431.453,33
2011	0,050	86	849.423,75	1.019.308,50	679.539,00
2012	0,050	91	990.994,37	1.189.193,25	792.795,50
2013	0,050	95	1.040.544,09	1.248.652,91	832.435,27
2014	0,050	100	983.314,17	1.179.977,00	786.651,33
2015	0,050	105	1.032.479,88	1.238.975,85	825.983,90
2016	0,050	110	963.647,88	1.156.377,46	770.918,31
2017	0,050	116	1.011.830,28	1.214.196,33	809.464,22
2018	0,050	122	929.619,07	1.115.542,88	743.695,25
2019	0,050	128	836.657,16	1.003.988,59	669.325,73

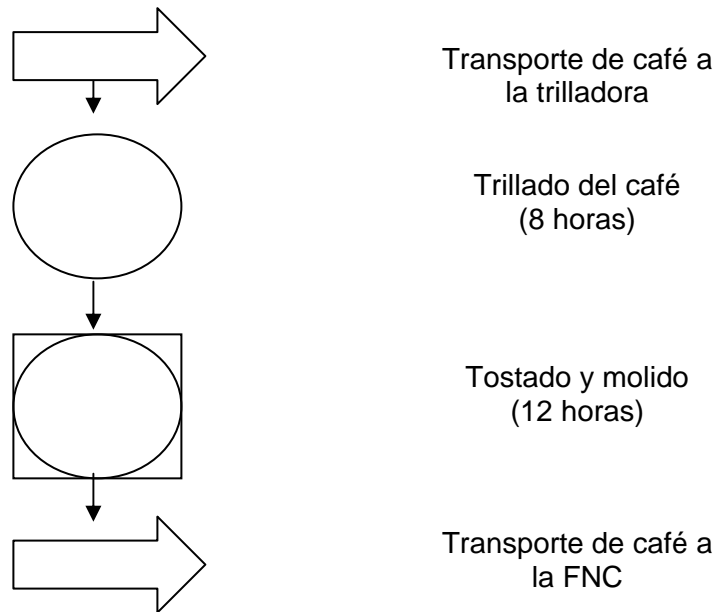
FUENTE: Cálculos del autor,

3.6.4.1 Costos de trilla del Café. El costo actual promedio que una trilladora de café en Cúcuta cobra por trillar un bulto de café pergamino seco de 40 Kg es de COP\$6.000 pesos aproximadamente. Este costo esta proyectado según las proyecciones de inflación citadas anteriormente.

3.6.4.2 Proceso de tostado y molido. Este es el proceso por el cual, se transforma el café verde ya trillado a café tostado y molido. En este proceso se tuesta la almendra del café y luego se muele para obtener el café listo para ser consumido como bebida. En este proceso se pierde aproximadamente el 18% del volumen, es decir, de cada 72 Kg de café verde, al tostarse y molerse, se obtiene 59,04 Kg. aproximadamente.

Para el caso de este proyecto, en el escenario más probable y en el cuarto año de producción, si se tostara el café, se obtendrían 11.314.1 Kg aproximadamente de café listo para ser empacado y consumido.

Figura 8. Diagrama de proceso de trilla de café



3.6.4.3 Costos de tostar y moler el café. El costo actual que una tostadora de café en Cúcuta cobra por tostar y moler un kilogramo de café verde, es de COP\$350 pesos aproximadamente. Este costo está proyectado según las proyecciones de inflación citadas anteriormente. Es importante anotar que entre la trilladora y la cooperativa de la FNC en donde se vende el café verde y/o entre la trilladora y la tostadora existe un transporte interno en Cúcuta que es necesario cuantificarlo, en la siguiente tabla se pueden observar los costos en los tres escenarios.

Tabla 28. Costo transporte a través de los años

AÑO	INFLAC.	\$ FLETE/KG	\$ FLETE TOTAL		
			MP	OPT	PES
2006	0,060	30			
2007	0,065	32			
2008	0,062	34			
2009	0,060	36	98.906,78	118.688,13	79.125,42
2010	0,057	38	179.219,08	215.062,89	143.375,26
2011	0,050	40	282.270,05	338.724,05	225.816,04
2012	0,050	42	329.315,05	395.178,06	263.452,04
2013	0,050	44	345.780,81	414.936,97	276.624,64
2014	0,050	46	326.762,86	392.115,43	261.410,29
2015	0,050	49	343.101,00	411.721,21	271.640,19
2016	0,050	51	320.227,60	384.273,13	256.182,08
2017	0,050	53	336.238,98	403.486,78	268.991,19
2018	0,050	56	308.919,57	370.703,48	247.135,65
2019	0,050	59	278.027,61	333.633,13	222.422,09

FUENTE: Cálculos del autor

3.6.5 Ciclo total de producción. Para poder observar el proceso productivo completo, a continuación se muestra la siguiente tabla, en la cual se ilustra en cargas de 125 Kg. y en kilos la producción de café desde que se encuentra en pulpa hasta que se tuesta y muele, en el escenario más probable y en los años 3 y 4 de producción. Este hecho concluye, que por cada carga producida en un cafetal, aproximadamente el 14% del volumen se podrá exportar como café verde y el 11,5% se podrá comercializar como café tostado y molido, sin descafeinar.

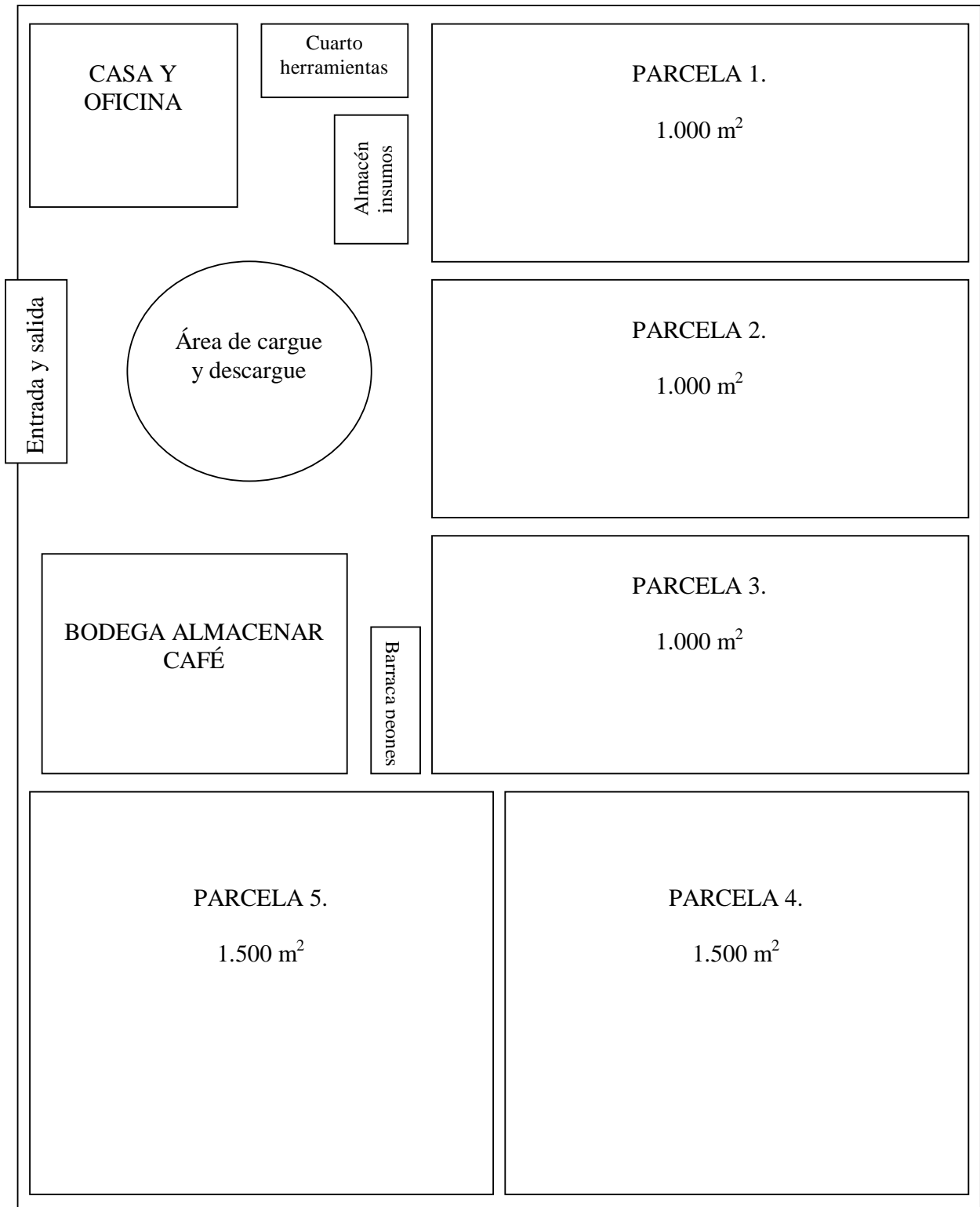
Tabla 29. Proceso productivo desde pulpa hasta tostado y molido (años 3 y 4 de producción)

PRODUCCIÓN	ESCENARIO MÁS PROBABLE			
	CARGAS	KILOS	% DEL TOTAL	% DEL PROCESO*
CAFÉ EN PULPA	720,0	90.000	100,0%	
MENOS PROCESO DE BENEFICIO	576,0	72.000	80,0%	Merma
CAFÉ PERGAMINO SECO	144,0	18.000	20,0%	20,0%
MENOS PROCESO DE ESCOGIDA	4,3	540.0	0,6%	Pasilla
CEFE PERGAMINO SECO ESCOGIDO	139,7	17.460	19,4%	97,0%
MENOS PROCESO DE TRILLA	28,0	3.510	3,9%	Merma
CAFÉ VERDE SIN CLASIFICAR	111,6	13.950	15,5%	80,0%
MENOS PROCESO DE CLASIFICACIÓN	11,5	1.440.0	1,6%	Consumo Interno
CAFÉ VERDE PARA EXPORTACIÓN	100,1	12.510	14,0%	72,0%
MENOS PROCESO DE TOSTADO Y MOLIDO	18,0	2.250	2,5%	Merma
CAFÉ TOSTADO, MOLIDO SIN DESCAFEINAR	82,1	10.260	11,5%	82,0%

FUENTE: Cálculos de producción de la Hacienda

* El porcentaje equivale a la cantidad de producto que va quedando después de cada proceso, liquidado sobre el total con que este se inicia.

Figura 9. Distribución de la finca



3.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

El cultivo del café especial orgánico tipo gourmet, requiere de un proceso que involucra un cuidado especial para no utilizar abonos, ni insecticidas que contaminen el producto.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta, es que la producción tiene un ciclo relativamente largo para llegar a las expectativas iniciales, que es cultivar y procesar un café especial orgánico tipo gourmet para poderlo posicionar en los mercados internacionales, en donde siempre se deben considerar tres escenarios para hacer las proyecciones de producción, porque no se debe ignorar que en esta clase de cultivo la cantidad de cosecha depende de muchos factores, algunos de los cuales no se pueden controlar.

En cuanto al proceso de certificación, este requiere de visitas del experto, control de las autoridades y por lo mismo, no se debe descuidar ningún detalle para no perder un trabajo que requiere de tanto tiempo, pero que finalmente servirá para tener una finca certificada y productiva que pueda competir con su producto a nivel mundial.

4. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 OBJETIVOS

Hacer un análisis que permita conocer los requerimientos legales que requiere una empresa que se proyecta como productora y exportadora y de café especial orgánico tipo gourmet y la planta de personal que puede necesitarse.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Toda empresa debe tener una razón social que incluya un nombre que la identifique y donde debe verse la clase de sociedad que es, por lo cual para ambientar mejor el proyecto se le dará un nombre que desde el inicio sirva para ejercer posicionamiento en el mercado: "HOT COFFEE".

4.2.1 Nombre comercial (Razón Social)

GRANJA CAFETERA "HOT COFFEE LTDA."

4.2.2 Nombre del producto o servicio. Cultivo y comercialización de café orgánico tipo gourmet.

4.2.3 Logotipo



Este logotipo será colocado en toda la papelería de la empresa, lo cual puede verse en el portafolio que se diseñará para la empresa. (Ver anexo A)

4.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se constituirá como Sociedad Ltda. con un aporte total de capital de \$ 180.000.000, compuesta por tres socios, los cuales acordaron aportes y consecución de recursos conforme a sus objetivos y posibilidades de la siguiente manera:
Como aportes en efectivo de capital así:

KLAUS FABER MOGOLLÓN	\$40'000.000
GERMÁN FABER MOGOLLÓN	\$40'000.000
JOSÉ BENEDICTO GÓMEZ RUIZ	\$40'000.000
PRÉSTAMO	<u>\$60'000.000</u>
GRAN TOTAL	\$180'000.000

Se decidió acudir a un crédito de fomento otorgado por el Banco Agrario. El préstamo se cubrirá en cinco años.

Para que la empresa pueda funcionar debe dar cumplimiento a todas las normas establecidas para las empresas de este tipo, con los siguientes trámites:

4.3.1 Registros y licencias

- Búsqueda de nombres en Cámara de Comercio
- Minuta de Constitución de la empresa
- Escritura Pública
- Matrícula mercantil en Cámara de Comercio
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Registro Único Tributario R.U.T.
- Licencia ambiental CAR
- Visto bueno de la Alcaldía del municipio de Toledo Norte de Santander.
- Cédula cafetera
- Certificación de producción de café Orgánico.

4.3.2 Reglamento de trabajo y Seguridad Industrial. Están obligados a tener reglamento interno de trabajo:

- Todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales.
- Todo empleador que ocupe más de diez (10) trabajadores de carácter permanente en empresas industriales.
- Todo empleador o empresa agrícola, ganadera o forestal que ocupe veinte (20) trabajadores de carácter permanente.
- Toda empresa mixta (comercial e industrial, o industrial y forestal, o comercial y ganadera) tiene obligación de adoptar el reglamento interno de trabajo cuando ocupe más de diez (10) trabajadores.

En el caso de la granja cafetera "HOT COFFEE LTDA.", aunque no estaría obligada a tenerlo porque su mayor personal será contratado a destajo, presenta el siguiente reglamento interno de trabajo.

Reglamento Interno de Trabajo. Los empleados contratados por la empresa deberán cumplir con el siguiente reglamento:

ARTICULO PRIMERO. – Lugar de trabajo. La granja cafetera ubicada en el Municipio de Toledo Norte de Santander.

ARTICULO SEGUNDO.- Condiciones de admisión y periodo de prueba. Todo trabajador que labore en la empresa debe presentar los siguientes documentos:

- Libreta militar.
- Cédula de ciudadanía.
- Certificado judicial vigente.
- Certificados de estudios autenticados.

El periodo de prueba será el que manda la ley y durante éste, se dará la inducción necesaria al personal nuevo para el adecuado manejo de las plantas y el procedimiento que se utilice en el cuidado con productos orgánicos.

ARTICULO TERCERO.- Horario de Trabajo. Los trabajadores cumplirán con la cantidad de horas que establezca la Ley, en los siguientes horarios:

- Lunes a sábado de 7:00 am a 12:00 am y de 1:30 pm a 4:30 pm con los respectivos descansos.
- El personal tomará un descanso de 15 minutos en turnos escalonados, entre las 10:00 a.m. y las 10:45 a.m. para un pequeño refrigerio.
- Ninguna persona esta autorizada para dejar abandonado su puesto de trabajo bajo ninguna circunstancia, con excepción de las personas que presenten permiso diligenciado y autorizado por el Administrador.
- En caso que sea necesario trabajar horas extras, estas serán autorizadas únicamente por el Administrador.
- En caso de retrasos en el cumplimiento de la hora de ingreso a la empresa, se le descontará del sueldo la cantidad de minutos que acumule en el mes.

ARTICULO CUARTO. – Salario legal y pago. A los trabajadores de la empresa les será cancelado el pago del salario correspondiente por quincenas, en las instalaciones de la empresa, en efectivo, el día 15 y 30 de cada mes, junto con cualquier clase de bonificación que considera la empresa darles.

ARTICULO QUINTO.- Servicios Médicos.

- Todo el personal deberá estar afiliado a una E.P.S.
- Cuando tenga citas médicas, deberá avisar con 24 horas de anterioridad al administrador.
- En caso de accidentes leves deberá avisar al coordinador de primeros auxilios para ser atendido en forma inmediata, si es posible hacerlo, o para ser conducido a la EPS correspondiente.

ARTICULO SEXTO.- Prescripciones de orden y seguridad.

- El empleado que sea sorprendido haciendo cualquier otra cosa que no sea la que corresponde a su cargo, será sancionado y si acumula tres (3) sanciones en el año, será causal de despido.
- El personal deberá dirigirse para cualquier problema directamente al administrador y en su ausencia al capataz asignado.
- El personal tendrá la dotación reglamentaria exigida para el manejo de fertilizantes y abonos que recibirá anualmente.

- El personal deberá utilizar siempre la dotación cuando se encuentre trabajando.
- El personal mantendrá en perfecto orden y limpieza la bodega de almacenamiento.

ARTICULO SÉPTIMO.- Prestamos. El personal que labore en la empresa tendrá derecho después de los 3 meses de haber firmado el contrato de trabajo, a pequeños préstamos en dinero hasta por valor de cien mil (\$100.000) pesos, los cuales deberán ser cancelados de acuerdo al sueldo que perciba, en un 10%; también podrá recurrir a préstamos de caja menor por cantidades no mayores de Diez mil (\$10.000), por medio de vales, que serán descontados de su quincena inmediata.

ARTICULO OCTAVO.- De las obligaciones de la empresa.

- La empresa entregará cada año a sus trabajadores el Certificado de Ingresos y Retenciones..
- Las cotizaciones a la Seguridad Social.
- Deberá conservar por lo menos cinco (5) años el Certificado de Ingresos y retenciones.
- En caso de cualquier accidente de trabajo deberá dar aviso a la correspondiente entidad ARP, dentro de las 24 horas siguientes que haya ocurrido. Al juez de trabajo, dentro de los ocho (8) días siguientes y al Ministerio de Trabajo cada tres (3) meses, de los accidentes que hayan ocurrido en ese lapso de tiempo.
- La empresa deberá informar anualmente en el mes de enero, al Ministerio de Trabajo sobre el valor de los anticipos de cesantía entregados a cada trabajador en el año inmediatamente anterior.
- La empresa deberá presentar anualmente un informe al inspector de trabajo de su domicilio, que contenga los datos generales sobre la empresa y los trabajadores. Este deberá presentarse a más tardar el 31 de marzo del año siguiente.
- La muerte del trabajador origina a la empresa las siguientes obligaciones:
 - A. - Comunicarlo a la correspondiente EPS y a la respectiva Caja de Compensación Familiar.
 - Cancelación de la liquidación del empleado a los herederos.

Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. La empresa prescribe el siguiente reglamento, contenido en los siguientes términos:

ARTÍCULO 1. La Empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y de conformidad con los Artículos 34,57,58,108,205,206,217,220,221,282,283,348,349,350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9ª de 1979.Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984. Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ARTÍCULO 2. La Empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el Programa de Salud Ocupacional, elaborado de acuerdo con el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989, el cual completa, como mínimo los siguientes aspectos:

- Subprograma de medicina Preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores,

en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos; colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.

- Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo y que puedan ser causa de enfermedad, discomfort o accidente.

ARTÍCULO 3. Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos principalmente por riesgos de tipo Físico, Ergonómico.

- Los riesgos físicos. Estos son provocados por la manipulación de insecticidas, olores fuertes, la indebida manipulación de los abonos.
- Los Riesgos Ergonómicos. Estos están provocados por posturas prolongadas debido al tipo de actividad de la empresa.

Parágrafo: A efecto de los riesgos contemplados en el presente Artículo, no se traduzcan en accidente de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el Programa de Salud Ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

ARTÍCULO 4. La empresa debe disponer de instalaciones sanitarias para hombres y mujeres, separados de las áreas de trabajo. Los servicios sanitarios deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón y papeleras. Se deben instalar lavamanos en las áreas para la higiene del personal.

ARTÍCULO 5. La Empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y con el Programa de Salud Ocupacional de la empresa.

ARTÍCULO 6. La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que deba desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

ARTÍCULO 7. Este Reglamento permanecerá exhibido en por lo menos dos lugares visibles junto con la Resolución aprobatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ARTÍCULO 8. El presente Reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa conserva, sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción instalaciones

locativas o cuando se decreten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

4.3.3 Misión de la empresa. Producir, procesar y comercializar café orgánico de alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores de cafés Gourmet en los mercados nacionales e internacionales, con una política clara de preservación y mejoramiento del medio ambiente y de generación de empleo en la región de Santander, siguiendo los parámetros exigidos en la caficultura orgánica para producir, procesar y exportar café gourmet colombiano de alta calidad bajo la marca “ Hot Coffee”, comercializándolo a través de los grandes brokers de café que operan en los mercados exteriores, en su presentación tostado y molido, sin descafeinar.

4.3.4 Visión. La visión de la empresa es producir, procesar y comercializar café orgánico de alta calidad bajo la marca “Hot Coffee”, con el fin de comercializarlo y exportarlo a los mercados internacionales más rentables, con una política de posicionamiento de marca agresiva para llegarle de manera directa al consumidor final en las grandes tiendas y supermercados.

4.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

La empresa será conformada por un administrador general, un técnico en cultivos y personal a destajo para el cuidado de los cultivos. Como se puede observar la empresa tiene una estructura muy simple debido a que es un proyecto pequeño, ajustándose a las necesidades actuales.

Figura 10. Organigrama de la empresa



4.5 MANUAL DE FUNCIONES

La empresa proyecta establecer una política salarial basada en el salario mínimo legal vigente, las estadísticas del DANE, de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC) y la calidad de vida mínima en el aspecto económico que se le puede brindar a un trabajador, considerando que es un proceso largo lo que le espera para llegar a conseguir los objetivos y metas, el personal que contrate deberá ajustarse a los siguientes perfiles:

CARGO ADMINISTRADOR: Sueldo \$800.000

Perfil del cargo

Profesional en Administración Agropecuaria. Debe tener experiencia en producción de café orgánico. Sentido de responsabilidad, dotes de liderazgo y disponibilidad para vivir en la finca.

Funciones

Actuar como representante legal de la empresa y como persona natural en busca de los logros y metas que se han planeado, además apoyar la parte operativa en los procesos de producción sobre todo en el área de fumigación y abonos. Tomar decisiones cuando se presente algún problema o inconveniente con las siembras o el personal bajo su mando. Contratar el personal a destajo que se necesita en el proceso de siembra, recolección y procesamiento del café.

CARGO OBRERO : Sueldo \$450.000

Perfil del cargo

Los obreros son parte importante de la finca; por lo tanto, no sólo tienen que tener un conocimiento muy claro de cómo manejar los cultivos, sino también tener la responsabilidad para no incurrir en errores que puedan tener consecuencias en el proceso de certificación.

Funciones

Trabajar en los cultivos durante todas las etapas, manejar los abonos, los insecticidas y desyerbar cada ciclo de tiempo que sea necesario. Cuando sea la etapa de recolección del grano, ayudar en ella junto con los otros recolectores que se contraten y en el proceso de lavado, secado y empacado.

CARGO OBRERO A DESTAJO: Sueldo \$13.000 día

Perfil del cargo

Persona de 18 a 40 años, con experiencia en recolección de café, que desee trabajar con entusiasmo y sea eficiente para no entorpecer las labores de los otros obreros.

Funciones

Recolectar en época de cosecha, ayudar en la clasificación y separación por calidad de grano, además de intervenir en el proceso de secado y trillado del café.

4.6 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

Como puede observarse, la planta de personal requiere de obreros a destajo, precisamente porque es un producto que tiene etapas y no es necesario tener cantidad de personas para manejarlo, únicamente en durante la cosecha se tendrá que contratar mucho personal a destajo, lo que ayuda en no tener una nómina muy costosa.

Otro aspecto que se consideró, fue la no inclusión en el organigrama de la empresa de un contador permanente, ya que las funciones de pago de nómina las puede asumir el administrador y se contratará un contador externo, que revise las cuentas y la contabilidad de la empresa.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

INVERSION EN COL \$	2006	2007	2008	2009	2010
TERRENO	40.000.000				
EDIFICIOS	10.000.000				
MATAS E INSUMOS	42.258.000				
ADMON Y VENTAS	22.225.006				
MAQUINA BENEFICIO ECOLOGICO	6.000.000				
CERTIFICACION PRODUCTOR ORGANICO	1.067.086	1.067.086	1.067.086	1.067.086	1.067.086
TOTAL INVERSION	121.550.092	1.067.086	1.067.086	1.067.086	1.067.086
RECURSOS PROPIOS (aportes socios)	121.550.092				
RECURSOS BANCO AGRARIO	60.000.000				
	181.550.092				

5.2 VARIABLES MACROECONÓMICAS

VARIABLES MACROECONOMICAS

ANO	INFLACION	PAGG	INF USA	DTF (EA)	CAFÉ US\$/LB	TRM \$/US\$	DEVAL. COL	IMPORNTA
2006	6,00%	6,00%	3,00%	6,53%	1,14	2.400	5,00%	10%
2007	6,00%	6,00%	3,00%	6,53%	1,20	2.520	5,00%	10%
2008	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,26	2.646	5,00%	10%
2009	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,32	2.778	5,00%	10%
2010	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,39	2.917	5,00%	10%
2011	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,45	3.063	5,00%	10%
2012	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,53	3.216	5,00%	10%
2013	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,60	3.377	5,00%	10%
2014	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,68	3.546	5,00%	10%
2015	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,77	3.723	5,00%	10%
2016	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,86	3.909	5,00%	10%
2017	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	1,95	4.105	5,00%	10%
2018	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	2,05	4.310	5,00%	10%
2019	5,00%	5,00%	3,00%	6,53%	2,15	4.526	5,00%	10%

5.3 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

	Valor	Unidades	Observaciones
Cuota	\$ 7.764.884,40	Pesos	Máxima cuota a pagar
Periodo de gracia	4	semestres	Pago solo intereses
n	5	años	Plazo en años
i	10,22%	anual	Tasa Efectiva Anual
i	4,986%	semestral	Tasa Periódica
Valor Actual	60.000.000		

DTF+4

DTF (EFECTIVO ANUAL)

6,22

5.3.1 Tabla de amortización

Semestre	Mes	Cuota	Intereses	Amorti Capital	Capital Final	GASTOS FIN	AMORT CAPITAL
0	Oct-06	-			60.000.000		
1	Abr-07		2.991.428		60.000.000		
2	Oct-07		2.991.428		60.000.000	5.982.856	
3	Abr-08		2.991.428		60.000.000		
4	Oct-08		2.991.428		60.000.000	5.982.856	
5	Abr-09	7.764.884	2.991.428	4.773.456	55.226.544		
6	Oct-09	7.764.884	2.753.437	5.011.447	50.215.096	5.744.865	9.784.904
7	Abr-10	7.764.884	2.503.581	5.261.304	44.953.793		
8	Oct-10	7.764.884	2.241.267	5.523.617	39.430.176	4.744.848	10.784.921
9	Abr-11	7.764.884	1.965.876	5.799.009	33.631.167		
10	Oct-11	7.764.884	1.676.754	6.088.131	27.543.036	3.642.629	11.887.140
11	Abr-12	7.764.884	1.373.217	6.391.668	21.151.368		
12	Oct-12	7.764.884	1.054.547	6.710.338	14.441.030	2.427.763	13.102.005
13	Abr-13	7.764.884	719.988	7.044.896	7.396.134		
14	Oct-13	7.764.884	368.750	7.396.134	-	1.088.738	14.441.030

5.4 PRODUCCIÓN

PRODUCCION ANUAL DE CAFÉ EN KG

PRIMERA ETAPA : VENTA DE CAFÉ PERGAMINO A LA FEDERACION

AÑO	RECOLECCION CAFÉ PULPA		PERGAMINO SECO		PERGAMINO SECO ESCOGIDO		CAFÉ PASILLA	
	CARGAS 125 KG	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG (merma 80%)	CARGAS 125 KG	PESO EN KG (merma 3%)	CARGAS 125 KG	PESO EN KG
2006	-	-						
2007	-	-						
2008	252	31.560	50,5	6.312	49,0	6.122,6	1,5	189,4
2009	432	54.000	86,4	10.800	83,8	10.476,0	2,6	324,0
2010	648	81.000	129,6	16.200	125,7	15.714,0	3,9	486,0
2011	720	90.000	144,0	18.000	139,7	17.460,0	4,3	540,0
2012	720	90.000	144,0	18.000	139,7	17.460,0	4,3	540,0
2013	648	81.000	129,6	16.200	125,7	15.714,0	3,9	486,0
2014	648	81.000	129,6	16.200	125,7	15.714,0	3,9	486,0
2015	576	72.000	115,2	14.400	111,7	13.968,0	3,5	432,0
2016	576	72.000	115,2	14.400	111,7	13.968,0	3,5	432,0
2017	504	63.000	100,8	12.600	97,8	12.222,0	3,0	378,0
2018	432	54.000	86,4	10.800	83,8	10.476,0	2,6	324,0
2019	432	54.000	86,4	10.800	83,8	10.476,0	2,6	324,0

SEGUNDA ETAPA: VENTA DE CAFÉ ORGANICO VERDE A LA FEDERACION

AÑO	CARGA CAFÉ VERDE SIN CLASIFICAR (125KG)		CAFÉ VERDE PARA EXPORTACION VENTA A FNC		CAFÉ CONSUMO INTERNO (NO EXPORTABLE)		PASILLA	
	CARGAS 125 KG	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG
2006								
2007								
2008	39,2	4.898,1	35,3	4.408,3				
2009	67,0	8.380,8	60,3	7.542,7	6,7	838,1	2,6	324,0
2010	100,6	12.571,2	90,5	11.314,1	10,1	1.257,1	3,9	486,0

TERCERA ETAPA: CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO SIN DESCAFEINAR

AÑO	CAFÉ TOSTADO MOLIDO SIN DESCAFEINAR			CAFÉ CONSUMO INTERNO (NO EXPORTABLE)		PASILLA	
	CARGAS 125 KG	PRODUCCION EN LIBRAS	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG	CARGAS 125 KG	PESO EN KG
2010	74,2	18.555	9.277,5	10,1	1.257,1	3,9	486,0
2011	82,5	20.617	10.308,4	11,2	1.396,8	4,3	540,0
2012	82,5	20.617	10.308,4	11,2	1.396,8	4,3	540,0
2013	74,2	18.555	9.277,5	10,1	1.257,1	3,9	486,0
2014	74,2	18.555	9.277,5	10,1	1.257,1	3,9	486,0
2015	66,0	16.493	8.246,7	8,9	1.117,4	3,5	432,0
2016	66,0	16.493	8.246,7	8,9	1.117,4	3,5	432,0
2017	57,7	14.432	7.215,9	7,8	977,8	3,0	378,0
2018	49,5	12.370	6.185,0	6,7	838,1	2,6	324,0
2019	49,5	12.370	6.185,0	6,7	838,1	2,6	324,0

5.5 COSTOS

CANTIDADES REQUERIDAS PARA SIEMBRA

NUMERO DE HECTAREAS

6

AÑO	CAFÉ		GUAMOS		PLATANO	
	PLANTAS POR ha	PLANTAS POR 6 Ha	PLANTAS POR ha	MATAS POR 6Ha	PLANTAS POR Ha	PLANTAS POR 6Ha
2006	8.000	48.000	50	300	500	3.000
2007	-	-	-	-	-	-
2008	-	-	-	-	-	-

COSTOS DE MATAS EN COL \$

AÑO	CAFÉ		GUAMOS		PLATANO		TOTAL COSTOS
	PRECIO PLANTA	VR TOTAL	PRECIO PLANTA	VR TOTAL	PRECIO PLANTA	VR TOTAL	
2006	500	24.000.000	100	30.000	100	300.000	24.330.000

COSTO DE INSUMOS EN COL \$ FERTILIZANTES ORGANICO S4 PARA PLATANO NECESIDADES PARA SEIS (6) HECTAREAS

AÑO	KG / PLANTA MES	KG / PLANTA AÑO	COSTO KG	COSTO ANUAL
2006	0,4	4,8	65	936.000
2007	0,2	2,4	69	496.080

**COSTO DE INSUMOS EN COL \$
ABONO ORGANICO PARA PLATANO
NECESIDADES PARA SEIS (6) HECTAREAS**

AÑO	KG / PLANTA CADA 4 MESES	KG / PLANTA AÑO	COSTO KG	COSTO ANUAL
2007	0,5	1,5	52	234.000
2008	1	3	55	496.080
2009	1	3	58	520.884
2010	1	3	61	546.928
2011	1	3	64	574.275
2012	1	3	67	602.988
2013	1	3	70	633.138
2014	1	3	74	664.795
2015	1	3	78	698.034
2016	1	3	81	732.936
2017	1	3	86	769.583
2018	1	3	90	808.062
2019	1	3	94	848.465

**COSTO DE INSUMOS EN COL \$
FERTILIZANTES ORGANICO S4 PARA CAFÉ
NECESIDADES PARA SEIS (6) HECTAREAS**

AÑO	KG / MATA MES	KG / MATA AÑO	COSTO KG \$	COSTO ANUAL
2006	0,2	2,4	65	7.488.000
2007	0,2	2,4	69	7.937.280
2008	0,2	2,4	72	8.334.144
2009	0,2	2,4	76	8.750.851
2010	0,2	2,4	80	9.188.394
2011	0,2	2,4	84	9.647.813
2012	0,2	2,4	88	10.130.204
2013	0,2	2,4	92	10.636.714
2014	0,2	2,4	97	11.168.550
2015	0,2	2,4	102	11.726.978
2016	0,2	2,4	107	12.313.326
2017	0,2	2,4	112	12.928.993
2018	0,2	2,4	118	13.575.442
2019	0,2	2,4	124	14.254.214

**COSTO DE INSUMOS EN COL \$
ABONO ORGANICO PARA CAFÉ
NECESIDADES PARA SEIS (6) HECTAREAS**

AÑO	KG / planta TRIMESTRE	KG / planta AÑO	COSTO KG \$	COSTO ANUAL
2006	1	4	50	9.504.000
2007	1	4	52	10.074.240
2008	1	4	55	10.577.952
2009	1	4	58	11.106.850
2010	1	4	61	11.662.192
2011	1	4	64	12.245.302
2012	1	4	67	12.857.567
2013	1	4	70	13.500.445
2014	1	4	74	14.175.467
2015	1	4	78	14.884.241
2016	1	4	81	15.628.453
2017	1	4	85	16.409.875
2018	1	4	90	17.230.369
2019	1	4	94	18.091.888

CUADRO RESUMEN DE COSTOS DE PLANTAS E INSUMOS

DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MATAS DE CAFÉ, GUAMOS Y PLATANO	24.330.000							
FERTILIZANTE S4 PARA CAFÉ	7.488.000	7.937.280	8.334.144	8.750.851	9.188.394	9.647.813	10.130.204	10.636.714
ABONO ORGANICO PARA CAFÉ	9.504.000	10.074.240	10.577.952	11.106.850	11.662.192	12.245.302	12.857.567	13.500.445
FERTILIZANTE S4 PARA PLATANO	936.000	496.080						
ABONO ORGANICO PARA PLATANO	0	234.000	496.080	520.884	546.928	574.275	602.988	633.138
SUB TOTAL INSUMOS	17.928.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759	24.770.297
TOTAL INVERSION EN MATAS E INSUMOS	42.258.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759	24.770.297

2014	2015	2016	2017	2018	2019
11.168.550	11.726.978	12.313.326	12.928.993	13.575.442	14.254.214
14.175.467	14.884.241	15.628.453	16.409.875	17.230.369	18.091.888
664.795	698.034	732.936	769.583	808.062	848.465
26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567
26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567

COSTOS DE EMPAQUE EN COL \$

AÑO	COSTAL DE 62,5 KG	VALOR DEL COSTAL	TOTAL	COSTAL DE 40 KG	VALOR DEL COSTAL	TOTAL	GRAN TOTAL COSTALES
2006	0	900	-		700	0	-
2007	0	954	-		742	0	-
2008	0	1.002	-		779	0	-
2009	0	1.052	-		818	0	-
2010	324	1.104	357.817		859	0	357.817
2011	360	1.160	417.453		902	0	417.453
2012	360	1.218	438.326		947	0	438.326
2013	324	1.278	414.218		994	0	414.218
2014	324	1.342	434.929		1.044	0	434.929
2015	288	1.409	405.934		1.096	0	405.934
2016	288	1.480	426.231		1.151	0	426.231
2017	252	1.554	391.599		1.209	0	391.599
2018	216	1.632	352.439		1.269	0	352.439
2019	216	1.713	370.061		1.333	0	370.061

COSTOS DE TRILLA EN COL \$

AÑO	CARGAS A TRILLAR	CARGAS EN KG	BULTOS DE 40 KG	VALOR TRILLA BULTO	VALOR TOTAL
2006		-	-	4.850	-
2007		-	-	5.141	-
2008			-	5.398	-
2009	432	54.000	1.350	5.668	7.651.736
2010	648	81.000	2.025	5.951	12.051.484
2011	720	90.000	2.250	6.249	14.060.065
2012	720	90.000	2.250	6.561	14.763.068
2013	648	81.000	2.025	6.889	13.951.099
2014	648	81.000	2.025	7.234	14.648.654
2015	576	72.000	1.800	7.596	13.672.077
2016	576	72.000	1.800	7.975	14.355.681
2017	504	63.000	1.575	8.374	13.189.282
2018	432	54.000	1.350	8.793	11.870.354
2019	432	54.000	1.350	9.232	12.463.871

COSTOS DE TOSTAR Y MOLER EN COL \$

AÑO	CARGAS A TOSTAR Y MOLER	CARGAS EN KG	VALOR KG TOSTAR Y MOLER	VALOR TOTAL
2006	0	-	250	-
2007	0	-	265	-
2008	0	-	278	-
2009	432	54.000	292	15.776.775
2010	648	81.000	307	24.848.421
2011	720	90.000	322	28.989.824
2012	720	90.000	338	30.439.315
2013	648	81.000	355	28.765.153
2014	648	81.000	373	30.203.411
2015	576	72.000	392	28.189.850
2016	576	72.000	411	29.599.342
2017	504	63.000	432	27.194.396
2018	432	54.000	453	24.474.956
2019	432	54.000	476	25.698.704

COSTOS DE FLETES

AÑO	TOLEDO-CUCUTA CAFÉ PERGAMINO	TRANSPORTE INTERNO CUCUTA TRILLADORA- TOSTADORA	TOTAL FLETE
2006	-		-
2007	-		-
2008	-		-
2009	842.400		842.400
2010		429.935	429.935
2011		506.368	506.368
2012		531.686	531.686
2013		502.444	502.444
2014		527.566	527.566
2015		492.395	492.395
2016		517.014	517.014
2017		475.007	475.007
2018		427.506	427.506
2019		448.882	448.882

CUADRO RESUMEN COSTOS DE SERVICIOS

DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EMPAQUES					357.817	417.453
TRILLA				7.651.736	12.051.484	14.060.065
TOSTADO Y MOLIDO				15.776.775	24.848.421	28.989.824
FLETES				842.400	429.935	506.368
TOTAL	-	-	-	24.270.911	37.687.657	43.973.710

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
438.326	414.218	434.929	405.934	426.231	391.599	352.439	370.061
14.763.068	13.951.099	14.648.654	13.672.077	14.355.681	13.189.282	11.870.354	12.463.871
28.765.153	30.439.315	30.203.411	28.189.850	29.599.342	27.194.396	24.474.956	25.698.704
531.686	502.444	527.566	492.395	517.014	475.007	427.506	448.882
44.498.233	45.307.076	45.814.560	42.760.256	44.898.268	41.250.284	37.125.256	38.981.518

**MANO DE OBRA REQUERIDA
PERSONAL AL JORNAL
MANTENIMIENTO Y ABONOS
NECESIDADES PARA SEIS (6) HECTAREAS**

DIAS HABLES AL AÑO

288

AÑO	PRECIO JORNAL	MANTENIMIENTO			ABONOS			GRAN TOTAL SUELDOS AÑO
		NUMERO DE JORNALES DIA	NUMERO DE JORNALES AÑO	TOTAL SUELDOS AÑO	NUMERO DE JORNALES DIA	NUMERO DE JORNALES AÑO	TOTAL SUELDOS AÑO	
2006	13.500	1	288	3.888.000	0	0	-	3.888.000
2007	14.310	1	288	4.121.280	0	0	-	4.121.280
2008	15.026	1	288	4.327.344	0	0	-	4.327.344
2009	15.777	1	288	4.543.711	0	0	-	4.543.711
2010	16.566	1	288	4.770.897	0	0	-	4.770.897
2011	17.394	1	288	5.009.442	0	0	-	5.009.442
2012	18.264	1	288	5.259.914	0	0	-	5.259.914
2013	19.177	1	288	5.522.909	0	0	-	5.522.909
2014	20.136	1	288	5.799.055	0	0	-	5.799.055
2015	21.142	1	288	6.089.008	0	0	-	6.089.008
2016	22.200	1	288	6.393.458	0	0	-	6.393.458
2017	23.309	1	288	6.713.131	0	0	-	6.713.131
2018	24.475	1	288	7.048.787	0	0	-	7.048.787
2019	25.699	1	288	7.401.227	0	0	-	7.401.227

**MANO DE OBRA REQUERIDA
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TECNICO**

AÑO	ADMINISTRADOR TECNICO	SUELDO BASICO MENSUAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL SALARIO
2006	1	650.000	334.425	11.813.100
2007	1	689.000	354.491	12.521.886
2008	1	723.450	372.215	13.147.980
2009	1	759.623	390.826	13.805.379
2010	1	797.604	410.367	14.495.648
2011	1	837.484	430.885	15.220.431
2012	1	879.358	452.430	15.981.452
2013	1	923.326	475.051	16.780.525
2014	1	969.492	498.804	17.619.551
2015	1	1.017.967	523.744	18.500.529
2016	1	1.068.865	549.931	19.425.555
2017	1	1.122.308	577.428	20.396.833
2018	1	1.178.424	606.299	21.416.674
2019	1	1.237.345	636.614	22.487.508

Nota: Se usa un factor prestacional del 51.45%

**MANO DE OBRA REQUERIDA
PERSONAL OPERATIVO**

AÑO	OBREROS	SUELDO BASICO MENSUAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL SALARIO
2006	1	450.000	231.525	8.178.300
2007	1	477.000	245.417	8.668.998
2008	1	500.850	257.687	9.102.448
2009	1	525.893	270.572	9.557.570
2010	1	552.187	284.100	10.035.449
2011	1	579.796	298.305	10.537.221
2012	1	608.786	313.221	11.064.082
2013	1	639.226	328.882	11.617.286
2014	1	671.187	345.326	12.198.151
2015	1	704.746	362.592	12.808.058
2016	1	739.984	380.722	13.448.461
2017	1	776.983	399.758	14.120.884
2018	1	815.832	419.745	14.826.928
2019	1	856.623	440.733	15.568.275

Nota: Se usa un factor prestacional del 51.45%

PERSONAL PROFESIONAL EXTERNO

AÑO	CONTADOR	HONORARIOS
2006	1	2.400.000
2007	1	2.544.000
2008	1	2.671.200
2009	1	2.804.760
2010	1	2.944.998
2011	1	3.092.248
2012	1	3.246.860
2013	1	3.409.203
2014	1	3.579.663
2015	1	3.758.647
2016	1	3.946.579
2017	1	4.143.908
2018	1	4.351.103
2019	1	4.568.658

Nota: Se contrata por honorarios

**MANO DE OBRA REQUERIDA
PERSONAL AL JORNAL
ESCOGEDORES DE CAFÉ**

DIAS TRABAJADOS AÑO

30

AÑO	PRECIO POR BULTO DE 62,5 KG	NUMERO DE BULTOS	TOTAL PAGO ESCOGIDA
2006	7.200	0	-
2007	7.632	0	-
2008	8.014	50	404.655
2009	8.414	86	726.994
2010	8.835	130	1.145.015
2011	9.277	144	1.335.851
2012	9.741	144	1.402.644
2013	10.228	130	1.325.498
2014	10.739	130	1.391.773
2015	11.276	115	1.298.988
2016	11.840	115	1.363.938
2017	12.432	101	1.253.118
2018	13.053	86	1.127.806
2019	13.706	86	1.184.196

RESUMEN COSTOS

AÑO	PRODUCCION KG	20% JUNIO	JORNALES DIA	VR JORNAL MES	40% OCTUBRE	JORNALES
2006						
2007						
2008	31.560	6.312	2	901.530	12.624	4,00
2009	54.000	10.800	4	1.893.213	21.600	8,00
2010	81.000	16.200	6	2.981.810	32.400	12,00
2011	90.000	18.000	6	3.130.901	36.000	13,00
2012	90.000	18.000	6	3.287.446	36.000	13,00
2013	81.000	16.200	6	3.451.818	32.400	12,00
2014	81.000	16.200	6	3.624.409	32.400	12,00
2015	72.000	14.400	5	3.171.358	28.800	10,00
2016	72.000	14.400	5	3.329.926	28.800	10,00
2017	63.000	12.600	4	2.797.138	25.200	9,00
2018	54.000	10.800	4	2.936.995	21.600	8,00
2019	54.000	10.800	4	3.083.844	21.600	8,00

VR JORNAL MES	40 % EN 10 MESES	JORNALES	VR JORNAL MES	TOTAL JORNALES
1.803.060	12.624	1	450.765	3.155.355
3.786.426	21.600	1	473.303	6.152.942
5.963.621	32.400	1	496.968	9.442.400
6.783.619	36.000	1	521.817	10.436.337
7.122.800	36.000	1	547.908	10.958.153
6.903.637	32.400	1	575.303	10.930.758
7.248.819	32.400	1	604.068	11.477.296
6.342.716	28.800	1	634.272	10.148.346
6.659.852	28.800	1	665.985	10.655.763
6.293.560	25.200	1	699.284	9.789.982
5.873.989	21.600	1	734.249	9.545.233
6.167.689	21.600	1	770.961	10.022.495

DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ADECUACION DEL TERRENO	675.000						
JORNAL MANTENIMIENTO Y ABONOS	3.888.000	4.121.280	4.327.344	4.543.711	4.770.897	5.009.442	5.259.914
ADMINISTRATIVO Y TECNICO	10.140.000	10.748.400	11.285.820	11.850.111	12.442.617	13.064.747	13.717.985
OPERATIVO	7.020.000	7.441.200	7.813.260	8.203.923	8.614.119	9.044.825	9.497.066
CONTADOR EXTERNO	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
RECOLECCION DE CAFÉ	0	0	3.155.355	6.152.942	9.442.400	10.436.337	10.958.153
ESCOGEDORES DE CAFÉ	-	-	404.655	726.994	1.145.015	1.335.851	1.402.644
TOTAL MANO DE OBRA	22.225.006	22.812.887	27.488.442	31.979.690	36.917.058	39.393.213	41.337.774

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5.522.909	5.799.055	6.089.008	6.393.458	6.713.131	7.048.787	7.401.227
14.403.884	15.124.078	15.880.282	16.674.296	17.508.011	18.383.412	19.302.582
9.971.920	10.470.516	10.994.041	11.543.744	12.120.931	12.726.977	13.363.326
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
10.930.758	11.477.296	10.148.346	10.655.763	9.789.982	9.545.233	10.022.495
1.325.498	1.391.773	1.298.988	1.363.938	1.253.118	1.127.806	1.184.196
42.656.982	44.764.732	44.912.680	47.133.215	47.887.190	49.334.233	51.775.845

Matriz de Depreciación

MAQUINARIA Y EQUIPO

	Periodos a Depreciar									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
PAAG	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inversión del Período	6.000.000									
Activo Bruto	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciación del Período	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Depreciación Acumulada	600.000	1.200.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000	4.200.000	4.800.000	5.400.000	6.000.000
Neto Activo	5.400.000	4.800.000	4.200.000	3.600.000	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	-

Matriz de Depreciación

EDIFICIOS

	Periodos a Depreciar											
	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
PAAG	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inversión del Período	10.000.000											
Activo Bruto	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Depreciación del Período	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Depreciación Acumulada	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000	4.500.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000
Neto Activo	9.500.000	9.000.000	8.500.000	8.000.000	7.500.000	7.000.000	6.500.000	6.000.000	5.500.000	5.000.000	4.500.000	4.000.000

5.6 INGRESOS DEL PROYECTO

Año 2012	15.828.443,94
Año 2013	16.619.866,14
Año 2014	17.450.859,44
Año 2015	18.323.402,41
Año 2016	19.239.572,53
Año 2017	20.201.551,16
Año 2018	21.211.628,72
Año 2019	22.272.210,16

DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CAFÉ PERGAMINO A LA FEDERACION	-	-	28.742.034,87			
CAFÉ ORGANICO VERDE A LA FEDERACION	-	-	-	39.836.783,91		
CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO SIN DESCAFEINAR					96.706.116,33	118.074.193,05
PLATANO	-	-	16.277.625,00	17.091.506,25	16.151.473,41	15.074.708,51
TOTAL INGRESOS	-	-	45.019.659,87	56.928.290,16	112.857.589,74	133.148.901,56

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
129.766.458,41	128.372.997,59	141.124.070,55	137.921.573,79	151.659.518,99	145.937.446,17	137.580.950,19	151.336.564,31
15.828.443,94	16.619.866,14	17.450.859,44	18.323.402,41	19.239.572,53	20.201.551,16	21.211.628,72	22.272.210,16
145.594.902,35	144.992.863,73	158.574.929,99	156.244.976,21	170.899.091,53	166.138.997,34	158.792.578,91	173.608.774,47

5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

FINCA CAFETERA COLOMBIA ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	-	-	45.019.660	56.928.290	112.857.590	133.148.902	145.594.902
COSTO DE VENTAS	42.258.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759
Plantas e Insumos	42.258.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759
UTILIDAD BRUTA	-42.258.000	-18.741.600	25.611.484	36.549.705	91.460.076	110.681.512	122.004.143
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	26.956.406	27.714.171	32.539.790	61.459.517	79.979.076	88.915.002	91.566.491
Mano de obra	26.956.406	27.714.171	32.539.790	37.188.606	42.291.419	44.941.292	47.068.257
Servicios	-	-	-	24.270.911	37.687.657	43.973.710	44.498.233
DEPRECIACION	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
UTILIDAD OPERACIONAL	-69.814.406	-47.055.771	-7.528.306	-25.509.811	10.881.000	21.166.509	29.837.652
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	5.982.856	5.982.856	5.744.865	4.744.848	3.642.629	2.427.763
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-69.814.406	-53.038.627	-13.511.162	-31.254.676	6.136.152	17.523.880	27.409.889
PROVISION IMPUESTOS	-6.981.441	-5.303.863	-1.351.116	-3.125.468	613.615	1.752.388	2.740.989
UTILIDAD NETA FINAL	-62.832.965	-47.734.764	-12.160.046	-28.129.209	5.522.537	15.771.492	24.668.900

TASA DE IMPUESTOS

10%

año 7	año 8	año 9	año 10	año 11	año 12	año 13
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
144.992.864	158.574.930	156.244.976	170.899.092	166.138.997	158.792.579	173.608.774
24.770.297	26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567
24.770.297	26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567
120.222.567	132.566.118	128.935.724	142.224.376	136.030.546	127.178.705	140.414.207
93.886.066	96.702.399	94.007.199	98.587.460	95.926.249	93.492.703	98.047.238
48.578.990	50.887.840	51.246.944	53.689.191	54.675.965	56.367.447	59.065.720
45.307.076	45.814.560	42.760.256	44.898.268	41.250.284	37.125.256	38.981.518
600.000	600.000	600.000	-	-	-	-
25.736.500	35.263.719	34.328.524	43.636.917	40.104.297	33.686.002	42.366.969
-	-	-	-	-	-	-
1.088.738	-	-	-	-	-	-
24.647.762	35.263.719	34.328.524	43.636.917	40.104.297	33.686.002	42.366.969
2.464.776	3.526.372	3.432.852	4.363.692	4.010.430	3.368.600	4.236.697
22.182.986	31.737.347	30.895.672	39.273.225	36.093.867	30.317.402	38.130.272

5.8 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO PROYECTADO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (método directo) EN PESOS

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	-	-	45.019.660	56.928.290	112.857.590	133.148.902	145.594.902
COSTO DE VENTAS	42.258.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759
Plantas e Insumos	42.258.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759
UTILIDAD BRUTA	-42.258.000	-18.741.600	25.611.484	36.549.705	91.460.076	110.681.512	122.004.143
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	26.956.406	27.714.171	32.539.790	61.459.517	79.979.076	88.915.002	91.566.491
Mano de obra	26.956.406	27.714.171	32.539.790	37.188.606	42.291.419	44.941.292	47.068.257
Servicios	-	-	-	24.270.911	37.687.657	43.973.710	44.498.233
DEPRECIACION	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
UTILIDAD OPERACIONAL	-69.814.406	-47.055.771	-7.528.306	-25.509.811	10.881.000	21.166.509	29.837.652
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	5.982.856	5.982.856	5.744.865	4.744.848	3.642.629	2.427.763
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-69.814.406	-53.038.627	-13.511.162	-31.254.676	6.136.152	17.523.880	27.409.889
PROVISION IMPUESTOS	-6.981.441	-5.303.863	-1.351.116	-3.125.468	613.615	1.752.388	2.740.989
UTILIDAD NETA FINAL	-62.832.965	-47.734.764	-12.160.046	-28.129.209	5.522.537	15.771.492	24.668.900

TASA DE IMPUESTOS

10%

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (método directo)
EN PESOS**

	año 7	año 8	año 9	año 10	año 11	año 12	año 13
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS	144.992.864	158.574.930	156.244.976	170.899.092	166.138.997	158.792.579	173.608.774
COSTO DE VENTAS	24.770.297	26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567
Plantas e Insumos	24.770.297	26.008.812	27.309.253	28.674.715	30.108.451	31.613.874	33.194.567
UTILIDAD BRUTA	120.222.567	132.566.118	128.935.724	142.224.376	136.030.546	127.178.705	140.414.207
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	93.886.066	96.702.399	94.007.199	98.587.460	95.926.249	93.492.703	98.047.238
Mano de obra	48.578.990	50.887.840	51.246.944	53.689.191	54.675.965	56.367.447	59.065.720
Servicios	45.307.076	45.814.560	42.760.256	44.898.268	41.250.284	37.125.256	38.981.518
DEPRECIACION	600.000	600.000	600.000	-	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	25.736.500	35.263.719	34.328.524	43.636.917	40.104.297	33.686.002	42.366.969
INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	1.088.738	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24.647.762	35.263.719	34.328.524	43.636.917	40.104.297	33.686.002	42.366.969
PROVISION IMPUESTOS	2.464.776	3.526.372	3.432.852	4.363.692	4.010.430	3.368.600	4.236.697
UTILIDAD NETA FINAL	22.182.986	31.737.347	30.895.672	39.273.225	36.093.867	30.317.402	38.130.272

TASA DE IMPUESTOS

5.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO

FINCA CAFETERA COLOMBIA BALANCE GENERAL PROYECTADO EN PESOS

	año 0 2006	año 1 2007	año 2 2008	año 3 2009	año 4 2010	año 5 2011	año 6 2012
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo	785.594	1.298.440	2.516.330	3.658.547	4.417.225	10.267.581	25.927.852
Inventario de plantas	24.330.000	24.330.000	24.330.000	24.330.000	24.330.000	24.330.000	24.330.000
Inventario de producto en proceso	17.456.406	51.914.373	65.089.185	70.358.503	79.176.524	80.516.380	78.511.604
Inventario de insumos	17.928.000	18.741.600	19.408.176	20.378.585	21.397.514	22.467.390	23.590.759
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	60.500.000	77.542.814	91.935.514	98.347.050	107.923.749	115.113.960	128.769.456
ACTIVO FIJO							
Terrenos	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Edificios	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Depreciacion acumulada edificios	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Edificios Neto	9.500.000	9.000.000	8.500.000	8.000.000	7.500.000	7.000.000	6.500.000
Maquinaria y equipo	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Depreciacion acumulada maquinaria y equipo	600.000	1.200.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000	4.200.000
Maquinaria y equipo neto	5.400.000	4.800.000	4.200.000	3.600.000	3.000.000	2.400.000	1.800.000
TOTAL ACTIVO FIJO	54.900.000	53.800.000	52.700.000	51.600.000	50.500.000	49.400.000	48.300.000
OTROS ACTIVOS	1.067.086	1.067.086	1.067.086	1.067.086	1.067.086	-	-
TOTAL ACTIVO	116.467.086	132.409.900	145.702.600	151.014.136	159.490.835	164.513.960	177.069.456
PASIVO							
Prestamos bancarios	60.000.000	60.000.000	60.000.000	50.215.096	39.430.176	27.543.036	14.441.030
Impuestos por pagar	- 6.981.441	- 5.303.863	- 1.351.116	- 3.125.468	613.615	1.752.388	2.740.989
TOTAL PASIVO	53.018.559	54.696.137	58.648.884	47.089.629	40.043.791	29.295.424	17.182.019
PATRIMONIO							
Capital pagado	126.281.492	188.281.492	209.781.492	254.781.492	264.781.492	264.781.492	264.781.492
Utilidades Retenidas	-	- 62.832.965	- 110.567.730	- 122.727.776	- 150.856.984	- 145.334.448	- 129.562.955
Utilidad del Ejercicio	- 62.832.965	- 47.734.764	- 12.160.046	- 28.129.209	5.522.537	15.771.492	24.668.900
TOTAL PATRIMONIO	63.448.527	77.713.762	87.053.716	103.924.508	119.447.044	135.218.537	159.887.437
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	116.467.086	132.409.900	145.702.600	151.014.136	159.490.835	164.513.960	177.069.456

5.10 VALORACIÓN PROYECTO

VALORACIÓN DEL PROYECTO FINCA CAFETERA

COSTO DE CAPITAL VIA ENDEUDAMIENTO	10,2% efectivo anual
COSTO DE CAPITAL PATRIMONIAL	9,0% efectivo anual
APORTE SOCIOS	126.281.492
PRESTAMOS	60.000.000
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)	9,39%

	FLUJO NETO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INVERSION INICIAL	- 186.281.492						
FLUJO NETO	785.594	1.298.440	2.516.330	3.658.547	4.417.225	10.267.581	25.927.852
FLUJO NETO POR PERIODO	- 185.495.898	1.298.440	2.516.330	3.658.547	4.417.225	10.267.581	25.927.852
VPN	263.815.560						
TIR	10,64%						

Los flujos que permanecen en el proyecto arrojan una rentabilidad del 10,64% mayor que el costo promedio ponderado de capital de 9,39% lo cual quiere decir que el proyecto es viable.

AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
38.475.573	75.804.067	113.258.963	159.328.733	202.796.721	239.493.153	284.228.723
38.475.573	75.804.067	113.258.963	159.328.733	202.796.721	239.493.153	284.228.723

**VALORACIÓN DEL PROYECTO
FINCA CAFETERA**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA) Utilidad Operativa / ingresos			-16,72%	-44,81%	9,64%	15,90%	20,49%
Rentabilidad Promedio del ROA	10,12% Es mayor que el WACC, lo que indica que los activos generan la caja suficiente para atender compromisos y obligaciones.						
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO Utilidad antes de impuestos / Patrimonio	-110%	-68%	-16%	-30%	5%	13%	17%
	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13
	17,75%	22,24%	21,97%	25,53%	24,14%	21,21%	24,40%
	14%	16%	14%	15%	13%	10%	11%

La rentabilidad del patrimonio a partir del año 4 es positiva y a partir del año 5 es mayor que el WACC (costo promedio ponderado de capital)

5.11 CONCLUSIONES DE LA EVALUACION FINANCIERA

- El proyecto contempla un cultivo de tardío rendimiento, por lo que los resultados en cuanto a rentabilidad de los activos y del patrimonio, empiezan a mostrar cifras favorables a partir del cuarto año, y consolidándose a partir del año cinco.
- El costo promedio ponderado de capital (wacc) disminuye a partir del tercer año, cuando ya se ha terminado de cancelar el préstamo bancario, lo cual significa que la reinversión de los flujos de caja que arroje el proyecto a partir de esta etapa, generaran unos rendimientos más altos, por efectos de una mayor diferencia entre la tasa interna de retorno y el costo promedio ponderado de capital, que en este caso se reduciría solo a la tasa mínima requerida de retorno de los socios del 9%.
- La prioridad de la sociedad es cumplir con el objetivo básico financiero de cualquier negocio, como es la de su crecimiento y permanencia, generando valor para sus socios, esta prioridad se explica en la forma como las decisiones de inversión, financiamiento y liquidez se harán siempre teniendo como directriz la rentabilidad y el flujo de caja del negocio.
- Dados los buenos resultados del proyecto a partir del año nueve, podemos afirmar que el crecimiento de la empresa tiene un buen respaldo gracias a la generación interna de fondos, lo cual permitirá establecer una óptima estructura financiera, logrando un mínimo endeudamiento con terceros y evitar capitalizaciones por parte de los socios, además estos resultados garantizan un reparto de utilidades a sus socios.

5.12 EVALUACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

Efectos económicos:

- El mayor porcentaje de la inversión va destinada al Abono Orgánico, lo que incrementa la capacidad productiva del terreno y la calidad del café
- Hay contribución en empleo directo e indirecto, calificado y no calificado, generando bienestar a muchas familias que se desempeñan en la actividad cafetera.
- La siembra y comercialización esta proyectado a operar y beneficiar a sus participantes en un lapso mayor de 10 años, lo que genera estabilidad y contribuye con la producción agrícola orientada a un producto que cada día crece en demanda.

Efectos sociales:

- Hay cambio en las costumbres de siembra de una variedad de café y en la comercialización del producto, ya que se considera llegar a trabajar todas las etapas del proceso eliminando intermediarios.
- Hay contribución en impuestos al municipio y a la nación, lo cual redunda en beneficio de la comunidad cuando son reinvertidos en el país.
- Finalmente se concluye que la proyección social que tiene el proyecto es uno de los valores para desarrollarlo, debido a la necesidad de abrir nuevas fuentes de trabajo para una población tan de escasos recursos, como es la población del campo.

Efectos ambientales:

- La empresa tiene muy claros sus objetivos y su misión, que es ante todo un cambio en cuanto a la variedad de cultivos del café colombiano, con visión al mejoramiento de los recursos naturales con los que cuentan los cultivadores, además de tener muy claro lo que representa el cuidado del medio ambiente para la venta de productos que tienen muy buena acogida en los mercados, precisamente porque son cuidadosos de los aspectos ecológicos cuando de producción agrícola se trata.
- El proyecto tiene consecuencias positivas al incrementar la exportación porque se fomenta el mercado del café orgánico, cuya demanda internacional cada día es mayor.
- El cultivo y comercialización con estos estándares de calidad favorece el entorno, por la generación de empleo directo e indirecto en la zona fomentando la estadía de la fuerza laboral en el campo y contribuye a la producción de productos que puedan conseguir la certificación de ecológicos orgánicos.

8. PORTAFOLIO DE LA EMPRESA



finca cafetera COLOMBIA

Dirección: Toledo Norte de Santander Kilómetro 5

Trabajamos para el engrandecimiento de Colombia

Finca Cafetera COLOMBIA



Dirección: Toledo Norte de Santander Kilómetro 5. Teléfonos 2234561 - 3456237



Klaus Faber Mogollón
Gerente General

9. CONCLUSIONES GENERALES

Se observa que a nivel mundial los productos orgánicos tienen mucha acogida y esta es una buena oportunidad para posicionar los cafés especiales tipo orgánico gourmet, que actualmente vienen cultivando varias haciendas cafeteras y para ello se ve una muy buena oportunidad de negocio para cualquier empresa que opte por la actividad de comercializar y exportar este tipo de café.

Después de realizar este análisis para exportar café orgánico gourmet, no cabe duda de la viabilidad económica, financiera, social y ambiental que representa este proyecto, sobre todo por un aspecto importante como es que logra producir y estar acorde a la motivación actual sobre la preservación del medio ambiente, preocupación que es un hecho a nivel mundial, y que no sólo representa no contaminar los productos con químicos, sino crear simpatía hacia los cultivadores nacionales, lo que significa una buena estrategia de posicionamiento a nivel internacional.

Sin embargo, es importante tener en cuenta algunos puntos críticos del proyecto, que sino se toman en serio podrían desvirtuar el éxito del proyecto en mención:

Es importante tener en cuenta que si bien el negocio del café tradicional en Colombia, los años anteriores ha pasado por un mal momento gracias al bajo precio internacional del café, al crecimiento de la oferta mundial del grano en proporciones mayores que la demanda, a la falta de tecnología utilizada en el país para desarrollar la practica del café, entre otros, el negocio de los cafés especiales y en concreto el del café orgánico, es una actividad que definitivamente está ganando cada vez mas acogida en el mundo. Esto se debe a las siguientes razones principalmente: Es el café con mayor calidad del mundo, por lo tanto su sabor es superior en tasa al del café tradicional. El precio de venta en los mercados internacional puede llegar a ser 6 veces mayor al del café tradicional, generando ingresos importantes para toda la cadena de valor, significando esto una alternativa viable económicamente para el productor. Es un mercado pequeño actualmente que está creciendo muy rápido en los mercados europeos, asiáticos y americanos, (10% anual en promedio), lo que hace fácil vender la producción en los piases consumidores. Luego en la medida que los productores colombianos conviertan sus cafetales tradicionales a orgánicos o especiales, su rentabilidad será significativamente más alta, de lo contrario, no es viable seguir produciendo café tradicional a los precios y condiciones actuales del mercado.

Colombia goza de tener el café mas suave del mundo, privilegio que tiene que seguir aprovechando. Sin embargo, el error de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ha sido que solo se ha preocupado por comprarle el café a los productores, trillarlo y venderlo como café verde a los países consumidores, dejándole las grandes utilidades y beneficios a las grandes empresas comercializadoras y tostadoras del mundo. Es hora que los productores se den cuenta que su café se puede tostar en el país, y puede ser comercializado como producto terminado en los mercados internacionales, ganando de esta manera mayores ingresos. Algunos cafeteros particulares han logrado independizarse de la Federación y han logrado comercializar su propio café con gran éxito en varios mercados del mundo.

En la medida que los proyectos asociativos tenga éxito, es decir, que los productores de los municipios que cultivan esta clase de producto se integren al proyecto que se está promoviendo para sembrar café orgánico y comercializarlo bajo una buena marca, las posibilidades de éxito de cada uno de los productores se irá incrementando, debido a que entre más volumen de café se produzca, más baratos serán los costos de comercialización, mayor será el volumen de café a exportar y por ende se lograra satisfacer de una mejor manera la demanda de los mercados internacionales.

La imagen del café colombiano en los mercados internacionales es el know How más importante que presentan este tipo de proyectos, muchas personas en el mundo podrán producir cafés especiales de marcas definidas y penetrar los mercados internacionales con precios competitivos, pero lo que no podrán hacer, es promocionar la calidad del café 100% colombiano, producto que se encuentra grabado en la mente de los mas finos consumidores de café del mundo. En la medida que se aproveche este intangible al máximo, el producto estará siempre presente para el consumidor final a la hora de comprarlo en los puntos de venta.

En el tema de comercialización es muy importante tener en cuenta que es indispensable penetrar el mercado estadounidense a través de un agente comercial al principio del proyecto de exportación, para lograr tener éxito. Los agentes comerciales en el tema del café, tienen los contactos necesarios para posicionar el producto de manera competitiva y eficientemente en los puntos de venta donde el consumidor final hace ese tipo de compras. Pensar en hacerlo por primera vez sin este intermediario, puede significar el fracaso del proyecto.

Definitivamente el mercado a exportar inicialmente es Estados Unidos, pues como se mostró en la preselección de mercados, es el país que más café orgánico consume en el mundo, es de los países más ricos del mundo en términos de ingreso per capita, el comercio de este producto está creciendo a tasas por encima de los demás mercados internacionales, es indiscutiblemente el país más cerca de Colombia que consume café en grandes cantidades y la imagen del café colombiano está muy bien posicionada en el mercado, entre otros. Sin embargo es recomendable enfocarse en una ciudad inicialmente para tener éxito, es imposible pretender iniciar un proceso de exportación a todos los Estados Unidos. Es por eso que San Francisco fue escogida como el mercado potencial, además de mover cerca del 42% del mercado de los cafés especiales dentro de los Estados Unidos.

Sin duda pensar en la comercialización de productos naturales es un éxito en el mundo actualmente. Cada vez es mas fuerte la tendencia del consumo de productos sanos, sin fertilizantes y químicos como también la concepción de cuidar y preservar el medio ambiente. En este sentido el proyecto no puede estar mejor enfocado y esa tendencia se seguirá extendiendo cada vez mas en los mercados internacionales.

El empaque es pieza fundamental en el éxito de la comercialización de este producto. No solo por su tecnología (válvula desgacificadora) que permite que la vida útil se prolongue y la calidad se mantenga, sino porque el empaque es llamativo y genera curiosidad en los puntos de venta. Aunque este empaque es el más costoso, no se deben ahorrar esfuerzos en eso porque el beneficio que le otorga al producto es muy importante.

La meta final que se debe tratar de conseguir con este proyecto es lograr hacer todo el proceso de comercialización, desde la que se realiza en Colombia, hasta tener las propias tiendas de café en los Estados Unidos. Sin embargo, hay que entender que hay que empezar compartiendo los esfuerzos en la cadena, no solo por las razones mencionadas, sino porque ésta tarea requiere conocer muy bien el funcionamiento y cultura del mercado, por lo tanto debe ser un proceso lento que permita ir avanzando con prudencia y seguridad para no dañar los esfuerzos realizados. Una mala inversión, puede significar el rechazo del producto y el final del proyecto, pues una vez se fracasa, la imagen de la marca se va al piso ante el consumidor final y es muy difícil recobrar la confianza perdida.

También es importante destacar que la globalización de los mercados exige estrategias al interior de las empresas, que no sólo representen cambios, sino proyecciones a varios años, ya que el cubrimiento de los mercados internacionales requiere de cumplimiento, calidad y tecnología que se desarrolle en la medida que sea requerida, porque país que no se ajuste a estos cambios quedará rezagado comercialmente y por lo mismo no podrá competir a nivel mundial.

BIBLIOGRAFÍA

Agrocadenas - Anuario 2004. Cadena cultivos ecológicos

AMADOR, Manuel; VALDÉZ, Hugo y GARCÍA, Jaime. *Tendencias generales del mercado de productos orgánicos en el mundo*. Puede verse en: [//www.directoriocafeterocolombia.com](http://www.directoriocafeterocolombia.com).

ARANGO LONDOÑO, Gilberto. *Estructura Económica Colombiana*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.105

CANTÚ, Luisa. Experta en Café. Terra Network. Puede verse en www.caficultura.com

CÁRDENAS GUTIÉRREZ, Jorge. Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros. Análisis de la crisis actual del café y sus salidas. Foro sobre café organizado por ANIF y Banco Mundial. Ver. Carta Financiera. ANIF No 120. p. 8

COINVERTIR. *Perfil sectorial Sector Agrícola y Agroindustria, 2003*. Bogotá, 2004.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – Dirección de Estudios Económicos. Indicadores de Coyuntura Económica. Julio de 2003

Development Discussion Papers No. 737. Central America Project Series. The U.S. Organic Market: Size, Trends, and Implications for Central American Agricultural Exports. Sydney Rosen and Bruce A. Larson. Harvard Institute for International Development. Harvard University. February, 2002.

Disponible en Internet: Puede verse en: www.eftafairtrade.org/pdf

El café orgánico se expande en la Sierra. En: Revista Portafolio. (Mayo 7 de 2004); p.8

El Futuro de la Caficultura en Colombia. En: Revista Carta Financiera. Edición 140. 2004.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, *Carta Cafetera*. 2004

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. *Comercialización del Café Especial tipo Gourmet*. Bogotá, 2003

FEDERECAFE: Departamento de Mercado Interno Oficina de Información Comercial

FIGUEROA, Z. *Guía para la caficultura ecológica. Café orgánico*. 2da. edición revisada. Proyecto Café Orgánico, Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Lima, 2004. p. 128.

GIOVANNUCCI, Daniele. *Encuesta sobre café sustentable en el mercado de especialidad de América del Norte* (Mayo, 2001); p.10.

JUNGUITO Roberto y PIZANO D. En : *Producción de café en Colombia*. Departamento Nacional de planeación, indicadores de coyuntura económica (Octubre 1998).

MONTENEGRO, Santiago. *La caficultura colombiana a finales del siglo XX*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2001.

PAREDES, Carlos. En: Revista Federecafé. (Enero, 2004).

PROEXPORT. Plan Exportador para Estados Unidos, 2005.

RESTREPO, Juan Camilo. *Un nuevo aroma*. En: Revista Cambio 16. (Marzo 17, 2004); p.16

Revista La Nota Económica y firmas de Banca de Inversión en Colombia.

Revista La Nota Económica. No 77 (Junio 15 a Julio 15, 2004); p. 18

RICE, P.D.; McLEAN, J. *Sustainable coffee at the crossroads. The Consumer`s Choice Council*: Washington, D.C. 1999. p. 29

