

PLAN DE EMPRESA
ALIMENTOS COMPRIMIDOS DE COLOMBIA
ALCOMCOL SAS

CARLOS ANDRÉS ASTAIZA SALDARRIAGA

Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Administración de empresas

Director del trabajo de grado:

Ana Lucía Alzate Alvarado

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CALI, JUNIO 2018

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
SINTESIS DEL PLAN	3
1. ANÁLISIS DE MERCADO	5
1.1. El Café en el Mundo.	5
1.1.1. Mercado.....	5
1.1.2. Participación y Proyección.....	6
1.1.3. Café Instantáneo.....	7
1.2. El consumo de café en Colombia.....	9
1.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	12
1.3.1. Poder de los compradores o clientes:	12
1.3.2. Poder de los Proveedores o vendedores:	13
1.3.3. Amenaza nuevos competidores:.....	14
1.3.4. Amenaza productos sustitutos:.....	14
1.3.5. Rivalidad entre los competidores:.....	15
1.4. Análisis del mercado propiamente dicho.	16
1.4.1. Producto	16
1.4.2. Clientes.....	18
1.4.3. Análisis de competidores en Colombia.....	20
1.4.4. Tamaño y fracción de Mercado.....	22
1.5. Plan de Mercadeo.	24
1.5.1. Estrategia de Ventas	24
1.5.2. Estrategia de Precio.....	25
1.5.3. Estrategia de Distribución	26
1.5.4. Estrategia de Promoción	26
1.5.5. Presupuesto de Ventas.....	27
1.6. Política de Producto.	28
2. ANÁLISIS TÉCNICO	29
2.1. Análisis de Producto.	29
2.1.1. Diseño y desarrollo del producto.	29
2.1.2. Cronograma de Implementación	30
2.1.3. Proceso Productivo	30
2.1.4. Diagrama de Flujo.....	32
2.1.5. Requerimientos	33
2.1.6. Equipos.....	33
2.1.7. Materias primas y Material de Empaque	33
2.1.8. Procesos (Maquila – Tercerización).....	34
2.1.9. Sistemas de Control	35
2.1.10. Instalaciones.....	36
2.1.11. Plan de Producción y compras	37
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	39
3.1. Grupo Empresarial	39

3.2.	Organización	40
3.3.	Análisis de los Empleados	41
3.3.1.	Gerencia General.....	42
3.3.2.	Gerencia de Mercadeo y Ventas	43
3.3.3.	Contador.....	44
3.3.4.	Operario de Manufactura	45
3.3.1.	Impulsadora.....	46
3.3.2.	Auxiliar de Oficios Varios	47
3.4.	Organizaciones de Apoyo	48
4.	ANÁLISIS LEGAL	49
4.1.	Tipo de Sociedad.....	49
4.2.	Superintendencia de Industria y Comercio	50
4.3.	INVIMA – Instituto nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos	50
5.	ANÁLISIS SOCIAL Y AMBIENTAL.....	52
5.1.	Análisis Social.....	52
5.2.	Análisis de Valores Personales	52
5.3.	Análisis Ambiental.....	53
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	54
6.1.	Inversión en Activos Fijos	54
6.2.	Presupuesto de Ingresos	55
6.3.	Presupuesto de Materias primas y Material de Empaque	56
6.4.	Presupuesto de gasto de personal.....	57
6.5.	Presupuesto gastos de Operación.....	58
6.6.	Presupuesto gastos de Administración y Ventas.....	58
6.7.	Análisis de Costos	58
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	60
7.1.	Flujo de Caja	60
7.2.	Estado de Resultados.....	62
7.3.	Balance General	63
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	64
8.1.	Económicos.....	64
8.2.	Técnicos	64
8.3.	De Mercado.....	64
9.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	65
10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	66
10.1.	Sensibilidad de las ventas	66
10.2.	Sensibilidad del precio de venta del producto	66
10.3.	Sensibilidad del costo del producto.....	67
11.	CONCLUSIONES	68
	BIBLIOGRAFIA	69

Lista de tablas

Tabla 1 Ventas al por menor de café por categoría (ton).....	22
Tabla 2. Ventas al por menor de café por categoría: % Crecimiento en volumen.....	22
Tabla 3. Pronóstico de ventas al por menor por categoría de café (ton).....	23
Tabla 4. Proyección de ventas año 1	27
Tabla 5. Cronograma de Desarrollo de producto	29
Tabla 6 Cronograma de Implementación Alcomcol SAS.....	30
Tabla 7. Equipos necesarios para el proceso de manufactura.....	33
Tabla 8. Materias primas y Material de empaque requeridos	34
Tabla 9. Consumos unitarios por unidad de venta	34
Tabla 10. Características del perfil organizacional Alcomcol SAS.....	41
Tabla 11. Descripción de Cargo Gerente General	42
Tabla 12. Descripción de Cargo Gerente de Mercado y ventas	43
Tabla 13. Descripción de cargo contador.....	44
Tabla 14. Descripción de Cargo Operario de Manufactura	45
Tabla 15. Descripción de cargo Impulsadora.....	46
Tabla 16. Descripción de Cargo Auxiliar de oficios Varios	47
Tabla 17. Proyección de requerimiento de personal 2018-2022.....	48
Tabla 18. Costos creación Alcomcol SAS	51
Tabla 19. Inversión en Activos Fijos	54
Tabla 20. Gastos Preoperativos.....	54
Tabla 21. Volumen estimado de ventas (cajillas)	55
Tabla 22.Desagregacion Mensual Volumen de Ventas año 1 y 2	55
Tabla 23 Volumen estimado de Ventas COP.....	55
Tabla 24. Desagregación mensual Ventas COP años 1 y 2	56
Tabla 25. Presupuesto de consumo en componentes	56
Tabla 26. Presupuesto costo de MP's y Material de empaque.....	57
Tabla 27. Presupuesto de nomina.....	57
Tabla 28. Presupuesto gastos de Operación.....	58
Tabla 29. Presupuesto Administración y Ventas	58
Tabla 30. Análisis de costos.....	59
Tabla 31. Flujo de Caja	60
Tabla 32. Flujo de caja desagregado año 1	61
Tabla 33. Flujo de caja desagregado año 2	61
Tabla 34. Estado de resultados.....	62
Tabla 35. Balance General	63
Tabla 36. Flujo de caja neto del proyecto	65
Tabla 37. Flujo de caja neto con una caída en ventas del 3%	66
Tabla 38. Flujo de Caja Neto con un PVP al 98% de lo estimado.....	67
Tabla 39. Flujo de caja neto con un incremento del 4% en los costos del producto.....	67

Lista de figuras

Ilustración 1. Distribución del mercado global de bebidas calientes (Marketline, 2017).....	7
Ilustración 2. Pareto principales mercados de Café soluble (Fuente Euromonitor, 2013).....	8
Ilustración 3. Café comprimido instantáneo y Cajilla dispensadora.....	17
Ilustración 4. Dispensador de comprimidos (Fosko Internacional)	32
Ilustración 5. Diagrama de Flujo proceso de Manufactura	32
Ilustración 6. Layout Instalaciones de Manufactura	37
Ilustración 7. Plan de compras y abastecimiento.	38
Ilustración 8. Organigrama Alcomcol SAS.	41

RESUMEN

Este documento muestra la viabilidad y rentabilidad de un plan de empresa llamado Alcomcol SAS, compañía que busca capitalizar la transición que está viviendo Colombia de país exportador de cafés especiales a un consumidor de los mismos mediante la fabricación y comercialización de un café especial instantáneo en presentación de comprimidos, diseñado para satisfacer las necesidades de diferenciación, premiumización, facilidad y portabilidad que vienen siendo tendencia en el mundo en los últimos años. El panorama es propicio para incursionar con este producto en el mercado nacional a través del canal moderno o *retail*.

En estas páginas se describe el análisis de factibilidad comercial, técnica y económica para la implementación de este modelo de negocio, también se incluye un análisis del mercado, los clientes, los competidores y el entorno empresarial.

Los resultados evidencian que el proyecto es viable y cumple con los requerimientos mínimos de rentabilidad, por lo que puede llegar a ser un modelo de empresa exitoso.

PALABRAS CLAVE

Cafés especiales, té verde matcha, máxima solubilidad, comprimido, plan empresa.

ABSTRACT

This document shows the viability and profitability of a business plan called Alcomcol SAS, a company that seeks to capitalize the transition Colombia is experiencing from an exporter of specialty coffees to a consumer of them through the manufacture and commercialization of a special instant coffee on tablet presentation, designed to meet the needs of differentiation, premiumización, ease and portability that have been trending in the world in the last years. The panorama is propitious to venture with this product in the national market through the modern channel.

These pages describe a commercial, technical and economic feasibility analysis for the implementation of this business model, it also includes an analysis of the market, customers, competitors and the business environment.

The results show that the project is viable and meets the minimum profitability requirements, so it can become a successful business model.

KEY WORDS

Specialty Coffee, Matcha Green tea, maximum solubility, tablets, business plan.

SINTESIS DEL PLAN

El plan de empresa Alcomcol SAS busca la generación de riqueza capitalizando la transición de Colombia de un país productor de cafés especiales a consumidor de los mismos mediante la fabricación y comercialización de un producto totalmente innovador diseñado para satisfacer las necesidades de diferenciación, premiumización, facilidad y portabilidad que han sido tendencia en el mundo en los últimos 5 años.

El portafolio inicial consta de 2 productos a fabricar y comercializar, un café Orgánico especial de tostión media cultivado, cosechado y tostado en la región de Versalles – Valle del Cauca y un Té verde Matcha común de origen japonés, ambos 100% solubles en frío y caliente (instantáneos), en presentación de comprimidos (similar a una pastilla) empacado en cajillas dispensadoras portables que garantizan que el consumidor sofisticado los pueda consumir en cualquier momento y lugar donde tenga acceso a agua.

Durante el 2017, el consumo interno de café en Colombia fue de 74.800 toneladas de las cuales el 14,7% fue café instantáneo regular, equivale a un valor de mercado de \$824,7 Mil Millones COP, este café instantáneo no cuenta con la diferenciación que ofrece Alcomcol, que de acuerdo al estudio de campo realizado valida una oportunidad por aprovechar en este sector.

La Gerencia General de la empresa estará a cargo de Carlos Andrés Astaiza, Ingeniero Industrial y estudiante de último semestre de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad ICESI, con experiencia 14 años de experiencia en la Gerencia de *Supply Chain* en empresas manufactureras y de consumo masivo, además ha liderado procesos de diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos y procesos (I&D+i) y gerencia de proyectos y las ventas estarán a cargo de Diana Ordoñez, profesional en Mercadeo y

Publicidad de la Universidad ICESI, con Maestría en mercadeo de la Universidad de Lancaster en Inglaterra, cuyo enfoque principal será el canal moderno mediante estrategias de promoción e impulso enfocados en las ventajas que tiene el producto con respecto a la competencia.

Alcomcol SAS con una inversión Inicial de \$80.000.000 generará una tasa interna de retorno de 14,83%, con ventas en el primer año de \$444,2 Millones de pesos y \$724,9 Millones al 4 año sin IVA, con una utilidad acumulada a este mismo año de \$74,5 Millones de pesos.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. El Café en el Mundo.

1.1.1. Mercado

El mercado de las bebidas calientes se define como la venta al retail de café, té y otras bebidas calientes. Dentro del segmento de Café se encuentra el café instantáneo, tostado y café molido además del café en grano. En el segmento de té están los negros especiales, frutales y herbales, verdes, así como también el té instantáneo y los pods. En el segmento de otras bebidas calientes se incluyen bebidas a base de chocolate y malta. Este mercado se valora de acuerdo al precio de venta al retail (Retail Selling Price – RSP) incluidos los impuestos aplicables.(Marketline, 2017)

El mercado global de bebidas calientes evidenció un crecimiento moderado durante el último quinquenio y se pronóstica un crecimiento acelerado para el próximo, debido principalmente a las nuevas tendencias de consumo, surgimiento de nuevos mercados y urbanizaciones.

Hoy por hoy, es muy común ver consumidores de altos ingresos moverse cada vez más a través de productos premium en este mercado. Estos productos incluyen té especiales y café empaquetado en una capsula (nespresso de Nestlé, K-cup de Green Mountain, Lavassa, etc.) para ser usado en máquinas especializadas. El mercado global de bebidas calientes generó ingresos totales en 2016 de US \$152,0bn, equivalente a una tasa de crecimiento compuesto anual (Compound Annual Growth Rate – CAGR) del 5% en el mismo año. Durante el 2016, el crecimiento del Mercado en volumen fue de un 2,9% (CAGR) para un total de 9.213,1 millones de kg. Con un crecimiento proyectado de 3,7% (CAGR) al 2021.(Marketline, 2017).

El café contabilizó el más alto valor en el Mercado global de las bebidas calientes durante el 2016 con unas ventas totales de US \$83.092,6 m, equivalente al 54,7% del valor general del mercado. Así mismo, las ventas de té calientes se valoraron en US \$57.812,9 m, correspondiente al 38,1%. Se proyecta un valor de mercado al 2021 de US \$196,8 bn con un CAGR de 5,3%.

El mercado global de bebidas calientes creció en el 2016 un 5% hasta alcanzar un valor de US \$ 151.929,6 millones. La rata de crecimiento compuesto anual del mercado en el periodo de 2012 a 2016 fue del 5%.(Marketline, 2017)

1.1.2. Participación y Proyección

El 68,6% del valor de mercado mundial de bebidas calientes esta atomizado en diferentes fabricantes y marcas, el restante 31,4% está liderado por Nestlé con 13,8% de participación de mercado con marcas como Nescafé y Nespresso, Jacobs Douwe Egberts con el 10,1% con marcas como Jacobs y Gevalia, Unilever PLC con 4,8% de Participación con su marca Lipton en su mayoría y por último Keurig Green Mountain Inc con un 2,8% siendo líder absoluto en Estados Unidos con la misma marca comercializando cafés especiales en k-cups. En el mundo, el 53,2% del valor de mercado de las bebidas calientes se vende en Hipermercados y supermercados, el 32,8% se vende en mini mercados, la participación restante se divide en otros de acuerdo con la ilustración 1 (Marketline, 2017).

Con lo anterior se proyecta que al 2021 el mercado mundial de bebidas calientes alcance un valor de \$196.845,2 Millones de dólares con un incremento de 29,6% con Respecto al 2016. La rata de crecimiento compuesta anual del mercado para el periodo 2016 – 2021 se proyecta al 5,3%(Euromonitor International, 2017b).

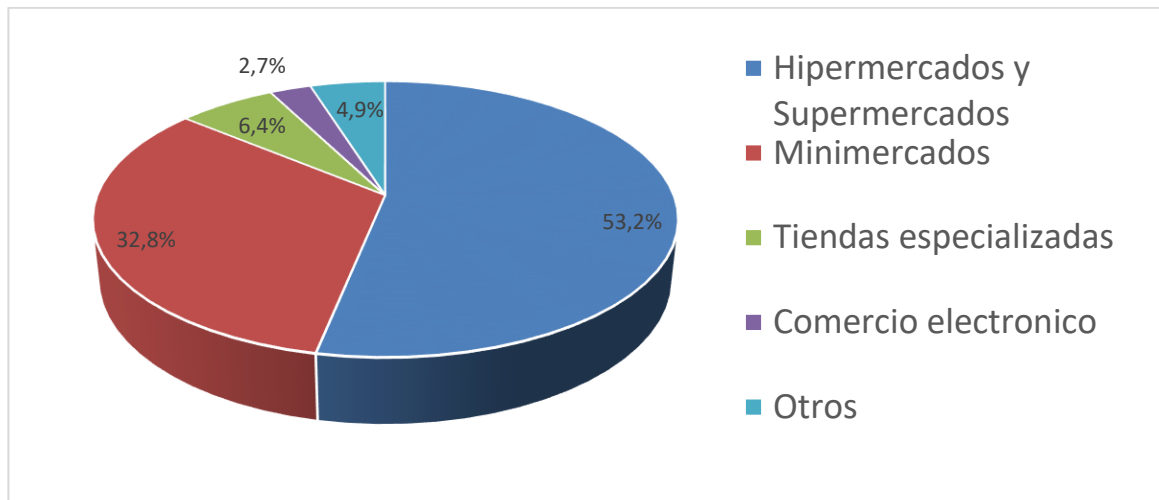


Ilustración 1. Distribución del mercado global de bebidas calientes (Marketline, 2017)

Así mismo, en 2021 el volumen del mercado global de bebidas calientes será de 11.051,4 millones de kilogramos, un incremento del 20% con respecto al 2016 y con una tasa de crecimiento compuesto anual proyectado de 3,7%. (Lucía, López, María, & Herrera, n.d.)

1.1.3. Café Instantáneo

La conveniencia, versatilidad y experiencia de marca del café instantáneo lo convierten en un atractivo producto de consumo en los mercados emergentes de café, mientras que, en mercados establecidos como Europa y Norteamérica, el café instantáneo busca deshacerse de su imagen de baja calidad para mantener el interés del consumidor.

El café instantáneo tiene una imagen premium en los mercados donde el té es la bebida caliente más consumida, como es el caso en cuatro de los cinco principales mercados de café instantáneo: Rusia, Japón, el Reino Unido y China, México se proyecta como el tercero con mayor crecimiento según ilustración 2, y aparece como el único país hispanohablante. Una taza de café instantáneo en estos mercados se vende por mucho más que una taza de té promedio. La mayor discrepancia se produce en China, donde una taza de café instantáneo cuesta casi nueve veces más que una taza de té (Dana LaMendola, n.d.).

La preparación rápida del café instantáneo atrae a los consumidores en los mercados de café establecidos, ya que los estilos de vida de rápido movimiento hacen que la eficiencia sea un factor cada vez más importante en las decisiones de compra. Del mismo modo, la fácil preparación es atractiva para los nuevos bebedores de café, el formato instantáneo ofrece una entrada más accesible para la cultura del café. Su versatilidad impulsa aún más el valor.

El Café soluble es extremadamente susceptible a la inclusión de una variedad de aditivos, como edulcorantes e ingredientes fortificados, como el ginseng y el colágeno. Estos ingredientes adicionales elevan el precio, ya que eliminan la necesidad de comprar acompañamientos de café y también pueden aumentar la funcionalidad del producto. La mayoría del café instantáneo que se comercializa, es café instantáneo estándar, que consiste únicamente en café soluble que se liofiliza o se seca por aspersion (aglomerado), sin ningún otro ingrediente adicional.

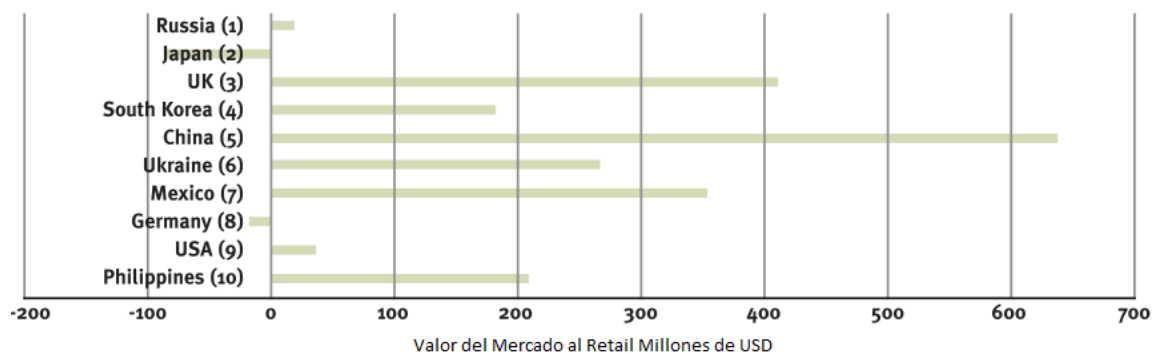


Ilustración 2. Pareto principales mercados de Café soluble (Fuente Euromonitor, 2013)

A medida que los consumidores en estos mercados se acostumbren cada vez más al café que requiere una preparación mínima, es posible que aumente la receptividad hacia el café instantáneo. Mejorar la calidad del café instantáneo es la clave para capitalizar este potencial, convencer a los consumidores de que la elección del café instantáneo no compromete la

calidad del mismo. Los principales actores ya están experimentando con productos de café instantáneo premium que combinan un porcentaje de café molido fresco con café soluble, con el fin de crear un aroma y sabor que es más similar al café fresco. Entre los más notables de estos lanzamientos de café instantáneo "híbridos" están Starbucks Vía, Mondelez's Línea Milicano (disponible a través de sus marcas Jacobs, Carte Noire y Kenco) y Nescafé Azera (vendida como Kouimbaisen en Japón y Duo Grao en Brasil)(Dana LaMendola, n.d.). Si bien estos productos aún no han generado un cambio importante entre los consumidores de café fresco, los avances en tecnología permitirán replicar instantáneamente el café fresco, y la conveniencia continuará aumentando su importancia como un factor clave en las decisiones de compra, por lo tanto, el café instantáneo podrá comenzar a ver una mejor penetración en los mercados de café tradicionales.

1.2. El consumo de café en Colombia

No es nuevo que Colombia ocupa un puesto privilegiado dentro del top 5 de países de mayor producción de café en el mundo en la última década(Fao, 2015), así como también que este sea referente de diferenciación global gracias al constante esfuerzo de los cafeteros por mantener la noción de calidad como sinónimo de la suavidad del café colombiano (Washed Colombian Milds), sin embargo, el país apenas está comenzando a definir su carácter como país consumidor de café(Northrop, 2014). La presencia del café como parte del ADN del país (desde la producción al Consumo) ha creado las condiciones para la aparición de toda una generación de consumidores hambrientos de innovación y calidad a medida que el consumo del café evoluciona significativamente dentro y fuera del hogar, el país está convirtiéndose rápidamente de una nación productora a una nación de consumidores

de café. Para los colombianos no es nuevo tomar café en la casa, ni parar a tomarse un tinto en un carrito en cualquier parque del país, mucho menos sentarse a tertuliar en una cafetería alrededor de una taza de Café, todas estas costumbres hacen parte de la identidad cultural y social del país.

“Los colombianos están empezando a tomar café en las tardes. A medida que los colombianos buscan reproducir en su casa o lugar de trabajo las mismas bebidas que compran en tiendas especializadas de café, las industrias de tostado y elaboración de café han aprovechado la oportunidad para desarrollar cappuccino, café helado y otras bebidas de café instantáneas”(Northrop, 2014).

El consumo de café fuera del hogar registró una tasa de crecimiento superior al 20%, ayudado por el consumo de bebidas a base de café expreso y bebidas congeladas combinadas (Nielsen, 2017). A lo largo del país se vienen abriendo rápidamente diferentes puntos de ventas (nacionales e internacionales) especializados en servir cafés especiales con el toque particular de su región de origen. Conforme los colombianos exploran cafés, más allá del simple tinto, un sector dedicado a los consumidores está adoptando los cafés especiales y sigue tratando de estar a la vanguardia tanto en lo que respecta a la calidad de la bebida como a la atmosfera del café. Amor Perfecto lleva 17 años tostando cafés especiales en Bogotá. El fundador y dueño de esta compañía, viene luchando por los cafés especiales en Colombia desde 2011, inclusive trayendo al país en campeonato mundial de baristas, al punto en que “los colombianos han dejado de pensar que lo que solían tomar era lo mejor y ahora están exigiendo mejores cafés y demandando una mayor calidad”(Abraham, 2014).

La apertura de las tiendas de Starbucks en Bogotá y las principales ciudades del país, confirma que los cafés especiales han llegado para quedarse como un componente de los

hábitos de consumo de café en Colombia. La emergente industria de Cafés especiales en el país se apalanca en la denominación de Origen del café colombiano que permite a los consumidores identificar la calidad superior del producto así como las cualidades sensoriales asociadas a un origen determinado (Medina, n.d.). Con los cafés especiales se busca llevar este Valor Agregado al Hogar.

Aunque las cafeterías especializadas están adquiriendo impulso rápidamente en Colombia, las ventas de café en supermercados siguen constituyendo los mayores volúmenes que se registran en el país, con el grano entero y molido representando el 86% de las compras de café por volumen. Las cadenas de supermercados han dedicado más espacio en los lineales a los cafés especiales, lo que facilita la compra y aumento del volumen de venta global. Los supermercados tienen en cuenta las preferencias y rango de precios, pero cada vez más están ofreciendo el valor agregado de cafés de origen único. En un país productor como Colombia, “origen único” tiene más peso que en las naciones estrictamente consumidoras: es sinónimo de estar “cerca de casa”, Otras marcas están rompiendo también el homogéneo “Café de Colombia”, comenzando a ofrecer productos de origen único asociado a diferentes regiones del país. “Hasta hace poco, la gente no sabía realmente lo que era un expreso; lo veían como algo extraño. Sin embargo, ahora las personas se están arriesgando y empezando a pedir expreso largo o ristretto, algo más especializado. La gente está empezando a experimentar con diferentes tipos de café”(“How to create a unique coffee offering through a diversified marketing and distribution strategy,” 2008),

El sector del café está experimentando una nueva y renovada dinámica diferente a la tradición de beber tinto y café con leche, el aumento en el ingreso no renovable, y una permanente campaña de educación y promoción a los consumidores, sumado a la renovada disponibilidad

de productos de café, ha reactivado la demanda de café. Cada vez más cafeterías de barrio están instalando máquinas de café expreso y equipos automatizados que utilizan café instantáneo para dispensar diferentes preparaciones, en lugar de preparar todos los días una greca grande de café recalentada una y otra vez.

Los cambios en el consumo de café en Colombia están alineados con los 5 drivers transversales descritos en el estudio de las 20 mega tendencias globales de Euro monitor para el 2017 – cambios en los poderes económicos, tecnología, renovación de la población, presión sobre el medio ambiente y cambios en los valores de las personas – (Euromonitor International, 2017a) , dentro de estas 20 mega tendencias, se cuentan la premiumización (productos aspiracionales, premium), personalización (de acuerdo a la necesidad de cada persona) y simplicidad (fáciles de usar).

1.3. Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para poder desarrollar la estrategia de negocio y establecer un marco que permita el nivel de competencia dentro de la industria de las bebidas calientes, se usó el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.(Arent, Pless, & Statwick, 2008)

1.3.1. Poder de los compradores o clientes:

Los hipermercados y supermercados son el principal canal de distribución, representando el 53,2% del valor total en 2016, seguido por los minimercados o tiendas de conveniencia con una participación de mercado del 32,8%.

Los principales compradores en este mercado son los minoristas y/o consumidores. La alta concentración minorista generalmente implica un mayor poder de compra, ya que las principales cadenas tienen una fuerte posición de negociación.

No es muy común que grandes compañías de tostado y comercialización de café, como Nestlé o Keurig, o las compañías de té, tengan puntos de venta, o estén integradas verticalmente con el comercio minorista, sin embargo, es frecuente que algunas de las principales cadenas de cafeterías, cuya actividad principal es el servicio de comidas, vendan en sus tiendas café molido o en grano con su marca. Los supermercados ofrecen bebidas calientes de marca privada a un precio menor que las principales marcas, y esto tiene un efecto similar a la integración vertical, ya que aumenta el poder de compra.

En este mercado, las marcas son muy importantes para los consumidores, por lo que se debilita el poder de compra, es por esto por lo que los minoristas también deben ofrecer marcas populares en sus anaqueles. Existen varias formas para que los agentes del mercado diferencien sus productos, como el café instantáneo compuesto por una mezcla de café soluble y molido, o sistemas de cápsulas de una taza como Nespresso o k-cups.

En general, el poder del comprador se evalúa como fuerte.

1.3.2. Poder de los Proveedores o vendedores:

Entre los productores y los tostadores están los exportadores, comerciantes y empresas que llevan a cabo el procesamiento preliminar de los granos, por lo que el crecimiento del café está fragmentado, lo anterior genera mucha volatilidad en el precio del café y depende no solo de la demanda de los compradores, sino también de los factores que afectan la oferta, como las condiciones climáticas y las enfermedades.

Cuando los precios son bajos, los productores se ven afectados, pero cuando están altos, son las compañías que tuestan el café las que sienten presión sobre sus márgenes, ya que estas compañías tienen un control limitado sobre los precios que pagan por su materia prima clave, para lo cual no hay sustituto.

Por lo anterior, el poder del proveedor es fuerte.

1.3.3. Amenaza nuevos competidores:

El mercado de consumo ha cambiado. Los estilos de vida se han vuelto más atareados y las horas de trabajo son más largas. Más mujeres se han unido a la fuerza laboral y hay un número creciente de hogares unipersonales. Estas tendencias han llevado a una creciente demanda de productos de conveniencia y un posterior crecimiento en el sector de comida rápida. El fácil acceso a proveedores, cadenas de distribución, y poca regulación, atraerá nuevos jugadores. Sin embargo, la fuerza de la marca en las principales cadenas es considerable, grandes empresas multinacionales como Unilever o Nestlé, que fabrican productos con una gran fuerza de marca y generalmente operan dentro de otros mercados de consumo, predominan. Puede ser difícil para los nuevos participantes competir efectivamente con tales jugadores establecidos. Los principales actores suelen operar con altas economías de escala y esto puede constituir una barrera de entrada considerable para los recién llegados. Sin embargo, un nuevo participante que ofrezca un café con una oferta de valor claramente diferenciada podría tener éxito en pequeña escala. En general, existe una probabilidad moderada de nuevos participantes.

1.3.4. Amenaza productos sustitutos:

Las principales líneas de productos en el mercado de bebidas calientes actúan como sustitutos entre sí. Para una empresa que ofrece café, pero no té, esto significa que la amenaza de los

sustitutos depende de los hábitos y preferencias de los consumidores, a lo que los minoristas deben responder a través de sus propias decisiones de compra. En China, el 85% del valor de mercado de las bebidas calientes se genera a través de la venta de té, mientras que en Brasil un porcentaje similar es generado por el café (Marketline, 2017); los países tienen segmentaciones entre estos extremos.

Dentro del mercado de bebidas calientes, los principales sustitutos son otras bebidas. Por lo anterior, podemos evaluar la amenaza de los sustitutos como fuerte.

1.3.5. Rivalidad entre los competidores:

El mercado global de bebidas calientes está fragmentado, con los cuatro principales jugadores: Nestlé, Jacobs Douwe Egberts, Unilever y Keurig Green Mountain, que representan una cuota de mercado del 31,4% en 2016. Nestlé lidera el mercado con una participación del 13,8%.

Aunque las compañías multinacionales son las líderes del mercado, la falta de concentración significa que se enfrentan a muchos rivales. El mercado tiende a ser maduro, creciendo lentamente en valor.

Unilever tiene líneas de productos altamente diversificadas y operaciones multinacionales, por lo tanto, su rentabilidad depende menos del mercado de bebidas calientes. Sin embargo, Illy Caffè tiene un fuerte enfoque en las bebidas calientes y se ve obligado a competir más intensamente (Marketline, 2017). Los costos de salida se incrementan por el hecho de que los actores del mercado habrán invertido en equipos especializados de producción y empaque.

En general, la rivalidad se evalúa como moderada.

1.4. Análisis del mercado propiamente dicho.

Aunque el café fresco domina la industria mundial del café en general, el café instantáneo continúa ganando terreno, gracias en gran medida a su atractivo entre los nuevos bebedores de café. Según proyecciones de Euro monitor International, el mercado global de café instantáneo aumentará en los próximos 5 años en USD \$ 4,6 billones en valor absoluto, superando el crecimiento combinado de granos de café fresco y café molido fresco estándar durante el mismo período.

1.4.1. Producto

Para dar respuesta a las necesidades descritas en el análisis del mercado y estar alineados con las megatendencias globales, Alcomcol S.A.S. fabricará y comercializará café Orgánico especial de tostión media cultivado, cosechado y tostado en la región de Versalles – Valle del Cauca y Té verde Matcha común de origen japonés 100% solubles en frío y caliente (instantáneos), en presentación de comprimidos (similar a una pastilla) empacado en cajillas dispensadoras portables para venta en el canal moderno con enfoque al consumo masivo. Estos productos se caracterizan por ser premium, especiales y portables, principales factores diferenciadores que garantizan que el consumidor sofisticado los pueda consumir en cualquier momento y lugar donde tenga acceso a agua.

La presentación anteriormente descrita es una forma única e innovadora de comercializar productos de consumo habitual en el mundo, además se puede llevar a cualquier lugar sin ocupar mayor espacio cubriendo la necesidad del usuario de tomarse lo que quiere rápidamente y en cualquier lugar.

La Misión de Alcomcol SAS es ofrecer cafés de valor agregado que no se consiguen fácilmente (descafeinados, de origen, etc.), aromáticas y tés instantáneos sin azúcar solo

estevia o sucralosa en línea con la preminunización y personalización, que se pueda portar y preparar en cualquier lugar donde se tenga acceso a agua – simplicidad y portabilidad.

Los productos se comercializarán en cajillas individuales portables con 10 unidades o pastillas, equivalente a 10 tazas de la bebida. En el mercado local no existen productos similares en calidad y portabilidad como los descritos anteriormente.

Esto se logra reduciendo el volumen aparente de los productos iniciales mediante técnicas de compresión y así hacerlo portable para el usuario. Por Ejemplo 2,0 g de café instantáneo son suficientes para preparar una taza de café, el volumen ocupado por este gramaje es de 1 cucharadita (2,5 – a 3 cm³), si a esto se le agrega estevia y algún sabor, el peso total no será superior a los 1,6 gramos, los cuales pueden ser comprimidos al tamaño de una aspirina. La ilustración 3 muestra una aproximación gráfica del producto.



Ilustración 3 Café comprimido instantáneo y Cajilla dispensadora

Como posible desventaja, se presenta que una cajilla no viene surtida y que inicialmente solo estarán disponibles dos referencias, lo que es contrario a la necesidad de variedad que tienen los consumidores.

1.4.2. Clientes

Los clientes principales, sobre los cuales se enfocará toda la estrategia inicial, son personas sofisticadas, consumidores de cafés especiales, hombres y mujeres, mayores de 25 años que deseen disfrutar la experiencia de un Café especial en cualquier momento y lugar. Son principalmente, personas de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, caracterizados por el buen gusto y que están dispuestos a pagar más por productos de buena calidad, pues valoran estas características y están de acuerdo con su nivel de vida. Amas de casa, Profesionales y ejecutivos que quieren vivir una experiencia diferente al consumir una taza de un café o Té especial instantáneo a cualquier hora y lugar.

Se realizaron 19 entrevistas en profundidad y 91 encuestas (Anexo 1) mediante un cuestionario preparado con las preguntas para los clientes potenciales.

Las entrevistas en profundidad fueron entrevistas personales no estructuradas (Anexo 2) de duración no mayor a 10 min, cuyo objetivo principal fue indagar de manera exhaustiva y en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos hacia los cafés especiales e instantáneos. Para estas se escogieron consumidores al azar de Medium Café en el centro Comercial Centenario, Juan Valdez en el Centro comercial Chipichape y Unicentro y en Starbucks de Jardín Plaza en la ciudad de Cali.

Cuando se indago sobre las bebidas que consumen normalmente, se evidencio que el 87% de los entrevistados y encuestados consumen café, el 92% de estos lo hace diariamente, más de una vez a cualquier hora del día y sin excepción en la mañana.

La mayor parte de los entrevistados disfruta de los cafés especiales en casa, la mayoría de veces solo, una menor proporción lo hace en cafés especializados acompañados de amigos y muy pocos lo hacen en la oficina, con los compañeros de trabajo. Al preguntar sobre el porqué

no consumían café especial en la oficina u otro lugar diferente al hogar, la mayoría estuvo de acuerdo en que la disponibilidad, pues en caso de tenerlo disponible, lo consumirían por encima de otro tipo de bebida, inclusive el mismo café.

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

Referente a los cafés especiales, destacan que presenta mejor calidad en las características como aroma, sabor, acidez, etc.; sin embargo, poco conocen sobre las ofertas de cafés especiales del mercado, siendo Juan Valdez la marca de mayor recordación. Desconocen en su mayoría los precios de cafés especiales del mercado y sólo manifiestan saber que son más costosos que el café tradicional.

Con respecto a los cafés instantáneos, no asocian este tipo de cafés con cafés de mala calidad, destacan sus bondades en cuanto rapidez en preparación y manifiestan conocer el café instantáneo de Juan Valdez y haberlo probado al menos 1 vez.

En general, cerca del 70% de las personas consultadas no conocen la procedencia del café que consumen normalmente, ante esto, durante las entrevistas se planteó la pregunta sobre la disposición a recibir información de interés sobre el proceso de café, ante lo cual el 100% de los entrevistados respondió positivamente, de los cuales el 91% lo aceptaría vía e-mail y un 9% por otro medio.

Las entrevistas también buscaban indagar sobre las características preferidas en un café especial y la mayoría coincidieron solamente en el sabor y aroma, evidenciando poco conocimiento en las demás características como acidez, cuerpo, notas específicas, etc.

Al preguntar sobre la intención de compra del producto ofrecido por Alcomcol SAS y su propuesta de valor, el 71% de los entrevistados manifestó que compraría el producto por su practicidad y promesa, el 12% manifiesta no sentirse a gusto con esta preparación, pues prefieren el café tradicional, el restante 17% no saben si lo compraría o no.

1.4.3. Análisis de competidores en Colombia

El panorama competitivo está liderado por Colcafe – Industria Colombiana de Café SA con 54% de participación, muy bien posicionada en el café molido con su marca Café Sello Rojo y en el café instantáneo con Colcafé, que son marcas tradicionales (Euromonitor, 2017)

Con una cuota de valor de Mercado del 15% le sigue Nestlé de Colombia, segundo jugador más importante en el mercado con un fuerte posicionamiento en el café instantáneo donde tiene el 43% de share. La compañía realizó una fuerte inversión en el 2014 al promover su marca Nescafé Dolce Gusto de cápsulas de café frescos con un resultado exitoso, posicionando su consumo en la clase media.

Procafecol ha obtenido ganancias significativas en los últimos años gracias a la destacada actuación del segmento de cafés especiales, como consecuencia de las mayores expectativas de los consumidores y el aumento del poder adquisitivo

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

Procafecol lidera el mercado del segmento de cafés especiales con su marca Juan Valdez (43,3%), comercializada principalmente bajo la denominación de café de orígenes de diferentes regiones del país (Tolima, Santander, Cauca, Nariño, Sierra Nevada, Antioquia, Huila). Entre sus marcas de café Premium tienen café Cumbre, Volcán, Colina, café Macizo,

café de la Finca, café del Bosque. Todas estas marcas se comercializan a través de sus 224 tiendas Juan Valdez en Colombia y los grandes almacenes de cadena.

OMA - Toscafé tiene cerca del 20% del mercado, distribuidos igualmente a través de sus tiendas de café y en las principales cadenas de supermercados del país. Café Buendía que tiene cerca del 7% de participación y se distribuye en los almacenes de cadena de todo el país. El café Matiz es la línea gourmet de la Compañía Colombiana de Café (Colcafé), que tiene una menor participación.

Café Amor Perfecto y Café Devotion en Bogotá, Pergamino café en Medellín son otras marcas que han logrado un buen posicionamiento en el segmento de cafés especiales, aunque con una menor participación.

Los cafés especiales en Colombia se comercializan principalmente en grano y molido en presentaciones que van desde los 250 g hasta los 500 g con precios que oscilan entre los \$12.000 COP y 25.000 COP.

De acuerdo a los diferentes sectores del país, para el próximo quinquenio se espera un crecimiento económico estable y positivo, que permitirá la continua reducción de la pobreza para aumentar la base de consumidores más allá del crecimiento demográfico. Esta tendencia va a ser el principal motor de crecimiento del café recién molido estándar, que seguirá siendo de lejos el área más importante, con el 74% de todas del volumen total de ventas de café en el País en 2018 (Euromonitor, 2017).

En Colombia no se comercializan cafés especiales en presentaciones instantáneas, por lo cual, y de acuerdo al trabajo de campo realizado, hay una oportunidad para el producto ofrecido por Alcomcol en este mercado.

1.4.4. Tamaño y fracción de Mercado

En la tabla 1 se muestra el comportamiento del tamaño del mercado del café en Colombia del 2009 a 2014, el cual paso de 60,5 tn a casi 69 tn, un crecimiento de 14,1%.

CATEGORIA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Café Fresco	54.443,1	54.178,7	54.560,7	55.590,6	56.505,3	58.106,9
Café en grano	699,6	716,5	766,9	804,4	839,8	869,4
Café molido	53.743,5	53.462,2	53.793,8	54.786,2	55.665,5	57.237,5
Café Molido en pods	7,3	9,9	12,6	15,5	18,4	21,2
Café molido estandar	53.736,2	53.452,3	53.781,2	54.770,7	55.647,1	57.216,3
Café Instantaneo	6.036,8	7.485,4	9.095,2	9.957,2	10.640,5	10.927,8
Café instantaneo normal	5.507,4	6.932,9	8.469,3	9.270,5	9.924,1	10.191,0
Café instantaneo descafeinado	529,4	552,5	625,9	686,7	716,4	736,8
Total Café	60.479,9	61.664,1	63.655,9	65.547,8	67.145,8	69.034,7

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

Tabla 1 Ventas al por menor de café por categoría (ton).

Con un crecimiento del 81%, el segmento de café instantáneo es el segundo de mayor crecimiento en dicho periodo con un aporte de 4,5tn al crecimiento total del mercado, equivalente al 53% del crecimiento total en volumen (Tabla 2).

CATEGORIA	2013-2014	2009-14 CAGR	2009/14 Total
Café Fresco	2,8%	1,3%	6,7%
Café en grano	3,5%	4,4%	24,3%
Café molido	2,8%	1,3%	6,5%
Café Molido en pods	15,1%	23,8%	190,4%
Café molido estandar	2,8%	1,3%	6,5%
Café Instantaneo	2,7%	12,6%	81,0%
Café instantaneo normal	2,7%	13,1%	85,0%
Café instantaneo descafeinado	2,8%	6,8%	39,2%
Total Café	2,8%	2,7%	14,1%

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

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

De acuerdo al mismo documento, se estiman los siguientes crecimientos con base en las dinámicas del mercado.

CATEGORIA	2018	2019	2020	2021	2022
Café Fresco	64.857,2	66.729,2	68.598,1	70.555,5	72.592,7
Café en grano	1.028,1	1.072,5	1.119,5	1.168,2	1.218,6
Café molido	63.829,1	65.656,7	67.478,5	69.387,3	71.374,1
Café Molido en pods	30,9	32,9	35,9	38,7	41,2
Café molido estandar	63.798,2	65.623,8	67.442,6	69.348,7	71.332,9
Café Instantaneo	12.151,3	12.575,2	12.946,7	13.361,6	13.827,9
Café instantaneo normal	11.353,5	11.755,6	12.110,5	12.504,5	12.947,4
Café instantaneo descafeinado	797,8	819,6	836,3	857,1	880,5
Total Café	77.008,5	79.304,4	81.544,8	83.917,1	86.420,6

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

Tabla 3. Pronóstico de ventas al por menor por categoría de café (ton).

Según la tabla 3, la proyección de ventas de café en volumen para el 2019 en Colombia será de 79.304 ton, de las cuales 11.755 corresponderán a café instantáneo, segmento para el cual se desarrolla el producto.

El mercado objetivo inicial para la oferta del producto durante el primer año son personas de 25 años en adelante de estratos 4 a 6 de la ciudad de Cali, el cual tiene un valor cercano a las 800.000 personas según cifras de proyección de la población por grupos de edad y sexo para la ciudad por parte del DANE; de acuerdo con la validación realizada con el trabajo de campo (110 encuestas y entrevistas para un nivel de confianza del 90% para este tamaño de mercado), se encuentra que el 37% del mercado objetivo consumen algún tipo de café especial y el 44% de ellos estaría dispuesto a consumirlo, aunque implique pagar un mayor precio por su calidad y origen. Así mismo, verían como un plus que este café fuera instantáneo. El restante 19% no presenta ninguna preferencia.

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

Según la población objetivo y el porcentaje de personas que consumen algún tipo de café especial (37%), el mercado potencial se puede estimar con un nivel de confianza del 90% en 110.704 Kg para el 2019, conservando igual consumo per cápita de café instantáneo (0,374 kg); como se ve más adelante en este mismo documento, Alcomcol tendrá una fracción de mercado de alrededor del 1,4% en el primer año de operación.

1.5. Plan de Mercadeo.

1.5.1. Estrategia de Ventas

De acuerdo a las encuestas realizadas en 74,8% de los clientes espera encontrar este producto en las grandes superficies y almacenes de cadena. El restante 25% lo ve en canales alternativos, como el institucional (hoteles, restaurantes y cafeterías) y plataformas web, debido a la especialidad del mismo. Ninguno menciono el canal tradicional o tienda.

Con base en lo anterior, dadas las características del producto y el tipo de usuarios, este se venderá inicialmente en el canal moderno y tiendas especializadas.

La marca bajo la cual se comercializará el producto se encuentra en proceso de diseño al igual que el logo, pues la marca sombrilla será Alcomcol.

Durante el primer año se ingresará a Almacenes La 14, otorgándoles un descuento confidencial del 6%, lo que les generaría un margen aproximado del 26% (usualmente las grandes superficies marginan entre un 18% y 22%), con pago a 60 días. Por ser una cadena regional, es muy conocido el apoyo que brinda a emprendimientos de este tipo (caso Copé, lechugas Molina, chimichurri La Pampa, etc.). Se tendrá una impulsadora visitando los diferentes puntos de venta para garantizar la rotación del producto mediante la difusión de los atributos que lo hacen diferente y la necesidad que satisface.

Para el siguiente año, se codificará el producto en el Éxito, con lo que se tendrá presencia a nivel nacional y en las tiendas especializadas a través de distribuidores regionales.

Paralelamente se va a promocionar y comercializar el producto a través de Instagram y Facebook, dejando claro donde se puede conseguir, en tanto se acondiciona una plataforma web con entregas a domicilio programadas.

Al tercer año de funcionamiento se proyecta ingresar al mercado mexicano a través de Brokers, pues de acuerdo al análisis de mercado, este es un país idóneo para que este producto tenga un buen desempeño en ventas.

En la estrategia de ventas se incluye el uso de redes sociales y creación de comunidades con el objetivo de compartir información de interés, relacionada con toda la cadena productiva del café, así mismo conocer las preferencias de los clientes de primera mano, para el mejoramiento o creación productos acorde a sus necesidades.

1.5.2. Estrategia de Precio

De acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas, se puede asegurar que la mayoría de las personas que consumen café tienen poco o nulo conocimiento del precio de los diferentes cafés especiales en el mercado, sin embargo, manifiestan que una taza de café en una cafetería especializada tiene un valor entre los \$2.500 COP y \$10.000 COP.

Con base en lo anterior, se define un precio de venta para la cajilla por 10 porciones de \$12.000 (Incluido IVA), lo que equivale a un precio por tasa de \$1.200 COP, con este precio de venta el margen bruto de contribución es de alrededor del 60%. El precio anterior es 12% menor al de un café en pod (\$1.375 COP), sin tener que incurrir en la inversión de la máquina especializada.

Este valor está de acuerdo a la validación de la disposición a pagar en las encuestas, así como el análisis detallado de los costos asociados al producto. Con este valor se espera lograr un juicio de precio justo y una percepción del cliente de un precio competitivo frente a las diferentes alternativas en el mercado.

Con el amplio margen de contribución se espera cubrir las diferentes variaciones que se presentan en el mercado del café debido a la estacionalidad de la materia prima.

1.5.3. Estrategia de Distribución

Durante el primer año solo se comercializará el producto en la ciudad de Cali y se plantea manejar un solo gran cliente (Almacenes la 14), la distribución se realizará directamente, para el año 2 y subsiguientes (incluido México) se tiene estimado trabajar con diferentes distribuidores de cubrimiento regional o nacional que permitan llegar a los diferentes canales, como por ejemplo John Restrepo y Cía., Dislicores, Corbeta, La Recetta, en Colombia y Selectos en Mexico.

Para el manejo de los mismos dentro de la estructura de costos se tiene estimado que marginen con un 20% sobre el precio de venta antes de IVA.

1.5.4. Estrategia de Promoción

La promoción del producto se realizará principalmente en internet con una página web y el mercadeo directo a los clientes potenciales mediante redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, etc), inicialmente a través de los grupos de amigos que gustan del café, los cuales están incluidos dentro del perfil del cliente definido como mercado objetivo.

Se presupuesta un descuento de lanzamiento del 10% como parte de la promoción inicial durante el primer trimestre con un costo aproximado para Alcomcol de \$9,3 Millones COP.

El impulso directo a través de la impulsadora se va a enfocar en la diferenciación del producto, por lo que una vez a la semana se realizara reunión de seguimiento y reentrenamiento destinando 4 horas para este tema, así se debe garantizar la compra y recompra.

Para los canales digitales, se plantea no solo ofrecer el producto, sino que también se publicará información que resulte atractiva para los amantes del café, recomendaciones de una buena preparación, características del proceso y tendencias del consumo.

1.5.5. Presupuesto de Ventas

Se presupuestan vender en el primer año de operación 44.050 cajillas (equivalente a 1,5 tn de producto, 1,39% del mercado potencial para la ciudad de Cali), asumiendo un crecimiento promedio mensual de 12% durante el primer trimestre y del 10% durante resto del año teniendo en cuenta que solo se va a vender en Almacenes la 14 (26 almacenes). Lo anterior es el equivalente a decir que se deben vender durante el primer mes 75 cajillas por almacén y en el mes 12 se deben estar vendiendo 227.

PPTO VTAS	AÑO 1	VTAS X ALMACEN X MES	
KG	1.542	3	8
TAZAS	440.497	751	2.269
CAJITAS	44.050	75	227
DISPLAYS	3.671	6	19
PACAS	612	1	3

Tabla 4. Proyección de ventas año 1

1.6. Política de Producto.

El café comercializado será 100% orgánico, y deberá contar con el sello de la entidad certificadora, esto es responsabilidad del productor, los entes certificadores avalados para Colombia son Biotrópico y Ecocert.

La calidad de los productos se verificará constantemente mediante los diversos mecanismos descritos en el análisis técnico.

Se realizarán visitas periódicas a los proveedores que permitan garantizar la mejor calidad de producto final a los consumidores.

Los clientes podrán realizar los pedidos directamente por la página web de la empresa y vía telefónica a la oficina.

Los despachos de producto se realizan una vez por semana en el horario de 8am a 3pm.

PQR en la página web y vía telefónica. Una vez revisada la solicitud, se procede a responder en un tiempo máximo de 3 días hábiles.

Continuamente se contactará a los consumidores del producto que hayan registrado sus datos en las redes sociales y/o página web para preguntar sobre el grado de satisfacción con el servicio y el producto.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. Análisis de Producto.

2.1.1. Diseño y desarrollo del producto.

1. FORMULACION.	FECHA OBJETIVO	
	INICIO	FINAL
1.0 ULTIMOS AJUSTES DE FORMULACION	1/08/2018	31/08/2018
1.1 PILOTO INDUSTRIAL DE EMPAQUE	3/09/2018	10/09/2018
1.2 INICIO ENSAYOS DE ESTABILIDAD	11/09/2018	11/10/2018
1.3 RESULTADO ANALISIS DE ESTABILIDAD	11/10/2018	18/10/2018
2. REGISTROS INVIMA.		
2.0 ENTREGA FICHAS TECNICAS	18/10/2018	20/10/2018
2.1 RESULTADOS FINALES REGISTROS INVIMA	25/10/2018	25/10/2018
3. MATERIAS PRIMAS.		
3.0 ESTIMADO VOLUMENES A PRODUCIR MES A MES	1/09/2018	8/09/2018
3.1 GENERACION DE ORDENES DE COMPRA	8/09/2018	9/09/2018
3.2 LLEGADA DE MATERIAS PRIMAS	8/12/2018	8/12/2018
4. MATERIAL DE EMPAQUE		
4.1 ARTES	1/09/2018	16/09/2018
4.2 APROBACION ARTES PROVEEDOR (PDF, SHERPAS)	16/09/2018	1/10/2018
4.3 GENERACION DE ORDENES DE COMPRA	16/09/2018	17/09/2018
4.4 LLEGADA DE MATERIAL DE EMPQ	30/11/2018	15/12/2018
5. PROCESO		
5.0 PLANEACION PRIMERA PRODUCCION	15/11/2018	22/11/2018
5.1 GENERACION O.P	22/11/2018	23/11/2018
5.2 PROCESO MANUFACTURA	16/12/2018	31/12/2018
6. PRODUCTO TERMINADO.		
6.0 PRODUCTO LISTO PARA VENTA	7/01/2019	14/01/2019

Tabla 5. Cronograma de Desarrollo de producto

2.1.2. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION						
ACTIVIDAD	MES	AÑO				
		2018	2019	2020	2021	2022
Elaboración Plan Empresa	ENE - JUN					
Constitución de la Sociedad	AGO					
Contacto Clientes	OCT					
Compra de equipos	SEP					
Compra Materiales	SEP					
Contratación de Personal	NOV					
Codificación en la 14	FEB					
Inicio de operaciones de Manufactura	ENE					
Promoción y Ventas	ENE					
Ventas	ENE-DIC					
Codificación a nivel nacional	FEB					
Contacto ProColombia	SEP					
Contactos México	OCT					
Inicio Exportaciones a México	FEB					

Tabla 6 Cronograma de Implementación Alcomcol SAS

2.1.3. Proceso Productivo

En la caracterización del proceso productivo, se describen las etapas más importantes de manufactura; este aparte busca contextualizar sobre el proceso, sin embargo, se debe aclarar que a la fecha no es un procedimiento técnico normalizado.

Extracción

El objetivo de esta etapa del proceso es extraer la mayor cantidad de sólidos solubles de la bebida preparada de café para posteriormente secarlos y así obtener el café instantáneo.

Este proceso se contratará con una compañía especializada en secado por aspersión, llamada B. Altman y Cia, quien tiene más 30 años de experiencia en este proceso y trabaja con varias compañías de la región como Agrícola Himalaya S.A. (Té Hindú) y Quala.

Mezcla

Alcomcol SAS realizara directamente este proceso, el cual se describe así: al café secado por aspersión se le agrega una mezcla al 3% de bicarbonato de Sodio y Ácido Cítrico, este par

de compuestos al contacto con el agua generan citrato de sodio, pero lo más importante es que esta es una reacción exotérmica que ayuda al comprimido de café para que se disuelva con mayor rapidez sin importar la fuerza de compresión aplicada, además genera espuma que es característico de los buenos cafés. En algunos tipos de café, en donde estos componentes pueden generar alteraciones organolépticas, se usara almidón USP al 5%, las celdas de hidratación de este compuesto cumplen con la misma función (Amado, Prada, & Arranz, 2011). La mezcla anterior se homogeniza durante 30 segundos en un mezclador en V, se mide la dispersión mediante un equipo de granulometría con mallas de 80,60 y 40 mesh.

Compresión

La mezcla homogenizada anteriormente se deposita en la tolva de la máquina para la fabricación de comprimidos y se procede con la fabricación de las pastillas, inicialmente se aplica una presión de aproximadamente 50 psi – 250 kPa con el objetivo de eliminar el aire y posteriormente se aplica una presión superior a 100 o 150 psi (+ 1000 kPa).(Wilkinson & Moore, 1990)

Empaque

El proceso de empaque se realiza manual en dispensadores de pastillas (Ilustración 4), cada dispensador tiene capacidad para 10 comprimidos (equivalente al mismo número de tasas). Para garantizar la misma cantidad de porciones por dispensador, el llenado se realiza sobre una balanza digital.



Ilustración 4. Dispensador de comprimidos (Fosko Internacional)

2.1.4. Diagrama de Flujo

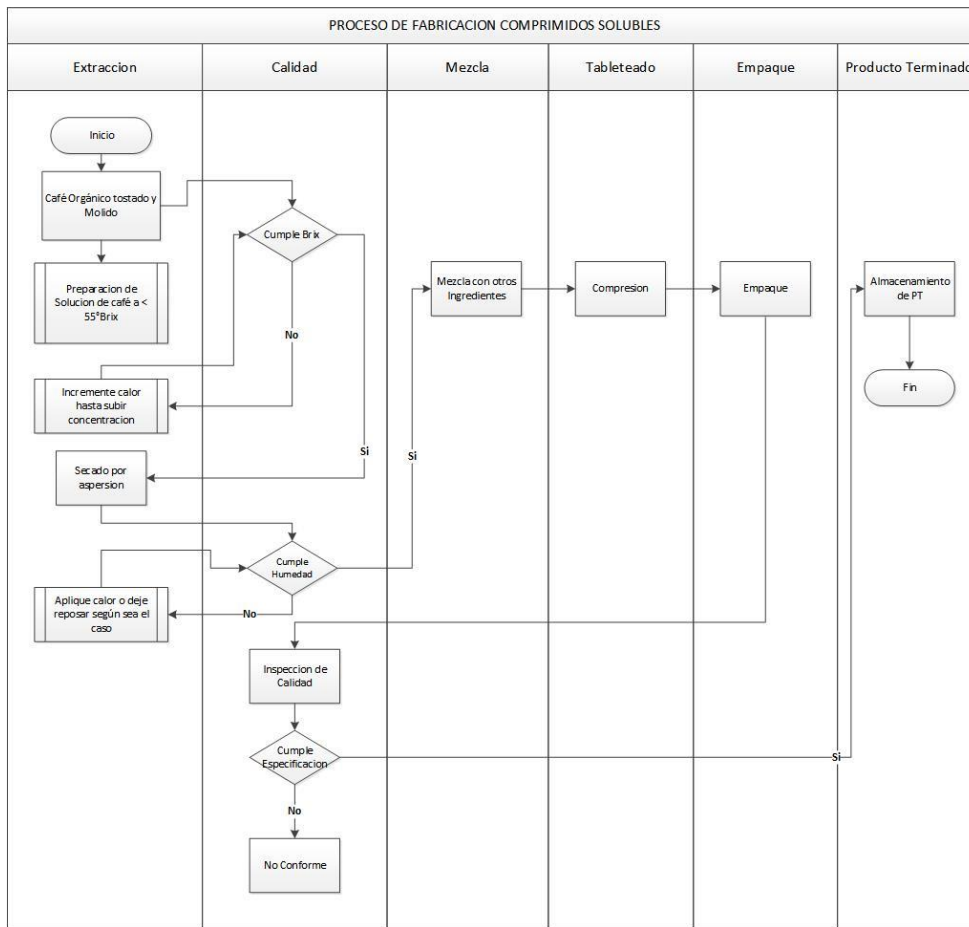


Ilustración 5. Diagrama de Flujo proceso de Manufactura

2.1.5. Requerimientos

A continuación, se presentan las necesidades identificadas dentro del proceso de análisis técnico de Alcomcol SAS.

2.1.6. Equipos

Con los siguientes equipos se va a tener una capacidad instalada de 29.568 cajillas mes trabajando a un turno de 8 horas a una eficiencia del 80% durante 22 días hábiles.

EQUIPO	USO	CAPACIDA	PRECIO	CONDIC. DE NEGOCIAC.	ESTADO	PROVEEDOR	CRITERIO DE SELECCIÓN
Mezclador en V en acero Inoxidable	Mezcla y homogenización	30 kg	\$ 6.000.000	50% Anticipo – 50% 30 días	Usado	Dicle SAS	Precio más competitivo
Tableteadora semiautomática	preparación de comprimidos	35 upm	\$ 12.000.000	50% Anticipo – 50% 30 días	Usado	Dicle SAS	Precio más competitivo
Tolva llenadora manual	Empaque de comprimidos en displays	50 kg	\$ 12.000.000	50% Anticipo – 50% 30 días	Usado	Dicle SAS	Precio más competitivo
Balanza electrónica industrial de 2 cifras decimales	Control de peso producto empacado	0 – 150 g	\$ 600.000	Contado	Nueva	MetroInstruments	Precio más competitivo
Balanza electrónica industrial de 3 cifras decimales	peso de ingredientes para mezcla	0 – 600 g	\$ 1.200.000	Contado	Nueva	MetroInstruments	Precio más competitivo

Tabla 7. Equipos necesarios para el proceso de manufactura

2.1.7. Materias primas y Material de Empaque

En la tabla 8 se detallan las materias primas y material de empaque requeridos para la fabricación del producto y en la tabla 9 se describen los consumos unitarios de cada sku por unidad de venta, insumo fundamental para los costos unitarios que se presentan en el análisis económico.

MATERIAL	TIPO	CANTIDAD MINIMA	PRECIO UNITARIO	CONDIC. DE NEGOCIAC.	PROVEEDOR	CRITERIO DE SELECCIÓN
Café Orgánico molido de tosti3n fuerte	Materia Prima	20 kg	\$ 15.300	Contado	Sociedad de caficultores de	Precio m3s competitivo
T3 Verde Matcha – Fine Powder F160	Materia Prima	50 kg	\$ 187.900	Anticipado	Nasa Corporaci3n – Jap3n.	Precio m3s competitivo
Bicarbonato de Sodio en polvo	Materia Prima	5 kg	\$ 7.200	Credito 30 d3as	Agenquimicos - Cali	Precio m3s competitivo
Acido citrico	Materia Prima	5 kg	\$ 5.200	Credito 30 d3as	Agenquimicos - Cali	Precio m3s competitivo
Caf3 soluble (maquila)	Proceso Maquilado	50 kg	\$ 35.000	Credito 30 d3as	B. Almant y Cia.	Experticia
Dispensador pl3stico	Material de empaque	3.000 und	\$ 314	Anticipado	Fosko Chile	Precio m3s competitivo
Etiqueta autoadhesiva	Material de empaque	3.000 und	\$ 33	Credito 30 d3as	EtiKolor Pereira	Precio m3s competitivo
Funda termoencogida	Material de empaque	1.000 und	\$ 18	Credito 30 d3as	Servicios y Asesor3as SAS.	Precio m3s competitivo
Caja display	Material de empaque	5.000 und	\$ 142	Credito 30 d3as	Litoruiz Impresores	Precio m3s competitivo
Caja Corrugada	Material de empaque	500 und	\$ 453	Credito 30 d3as	Cartones Am3rica	Precio m3s competitivo

Tabla 8. Materias primas y Material de empaque requeridos

MATERIAL	UND	CAF3 ORGANICO ESPECIAL	TE VERDE MATCHA
Caf3 Organico molido	kg	0,153	-
Te Verde Matcha en Polvo	kg	-	0,017
Bicarbonato de Sodio	kg	0,002	0,002
Acido Citrico	kg	0,001	0,001
Dispensador plastico	und	1,030	1,030
Etiqueta autoadhesiva	und	1,030	1,030
Funda termoencogida	und	1,030	1,030
Caja display	und	0,083	0,083
Caja Corrugada	und	0,014	0,014
Caf3 soluble (maquila)	kg	0,017	-

Tabla 9. Consumos unitarios por unidad de venta

2.1.8. Procesos (Maquila – Tercerizaci3n)

Ya que la tecnolog3a de secado por aspersi3n es costosa, este proceso ser3 contratado con una compa3a local, Llamada B. Altman y C3a., la cual tiene este proceso estandarizado, la diferencia en este caso es que Alcomcol SAS entrega las materias primas (caf3 Org3nico molido de tosti3n fuerte) y ellos devuelven el extracto seco y cobran el valor del proceso el cual tiene un costo de \$35.000 COP por kg.

Con el objetivo de proteger el proceso, se firmará un acuerdo de confidencialidad enmarcado en las leyes colombianas.

En cuanto a los procesos de manufactura realizados dentro de las instalaciones de Alcomcol SAS se estiman desperdicios del 3% en material de empaque y 2% en materias primas, los cuales están dentro del cálculo de consumos unitarios.

El despacho y entrega de producto terminado se realizará con una compañía local llamada transportes Guaviare quien ha cotizado una tarifa fija de \$1.681 COP por paca (72 cajillas) para entregas dentro de la ciudad de Cali y de \$6.200 COP a nivel nacional.

2.1.9. Sistemas de Control

Como se puede evidenciar en el diagrama de flujo del proceso (ilustración 5), las variables que se van a controlar de forma específica son las siguientes:

- **Materia prima:** todas las materias primas usadas en los procesos deben cumplir con lo especificado en las fichas técnicas, para validar eso, se realizarán inspecciones aleatorias de acuerdo a plan de muestreo simple siguiendo la militar estándar a un NAC del 95%. Se inspeccionarán los atributos catalogados como críticos.
- **Satisfacción del cliente:** anualmente se realizará una encuesta de servicio al cliente con el objetivo de conocer la percepción del consumidor con respecto al producto. Adicionalmente se abrirá una cuenta de correo destinada a este fin.
- **Cumplimiento a especificaciones de calidad del producto terminado:** Se realizará revisión detallada al cumplimiento del procedimiento mediante los registros diseñados para tal fin. Adicionalmente se realizarán inspecciones al producto terminado siguiendo la misma metodología usada para las materias primas.

- Instalaciones: El control de plagas estará a cargo de una compañía llamada fumigaciones Valencia, quien se encargará de su implementación, seguimiento y control con un valor mensual de \$250.000 COP para el tamaño de la planta que se especifica en la ilustración 10.
- Equipos: el diseño e implementación del plan de mantenimiento preventivo, así como el correctivo estará a cargo de la empresa Talleres Armenia Ltda., con un costo mensual para Alcomcol SAS de \$300.000 COP.

2.1.10. Instalaciones

Las instalaciones de manufactura estarán instaladas en un lote de 120 mt² en el barrio Los Guadales al nororiente de la ciudad de Cali, de propiedad de la madre de uno de los accionistas de Alcomcol SAS, por el cual se pagará un arriendo mensual de \$670.000 COP. Este lote cuenta con una edificación dotada de todos los servicios públicos y con todas las características necesarias para llevar a cabo el proceso manufactura de alimentos descrito anteriormente, garantizando la completa aplicación de todos los sistemas de control, pues ahí funciono hasta el año 2017 una fábrica de pasabocas horneados a base de maíz debidamente acreditada.

La adecuación de estas instalaciones se realizará de acuerdo a layout descrito en la ilustración 6 y tiene un costo estimado de \$1.250.000 COP.

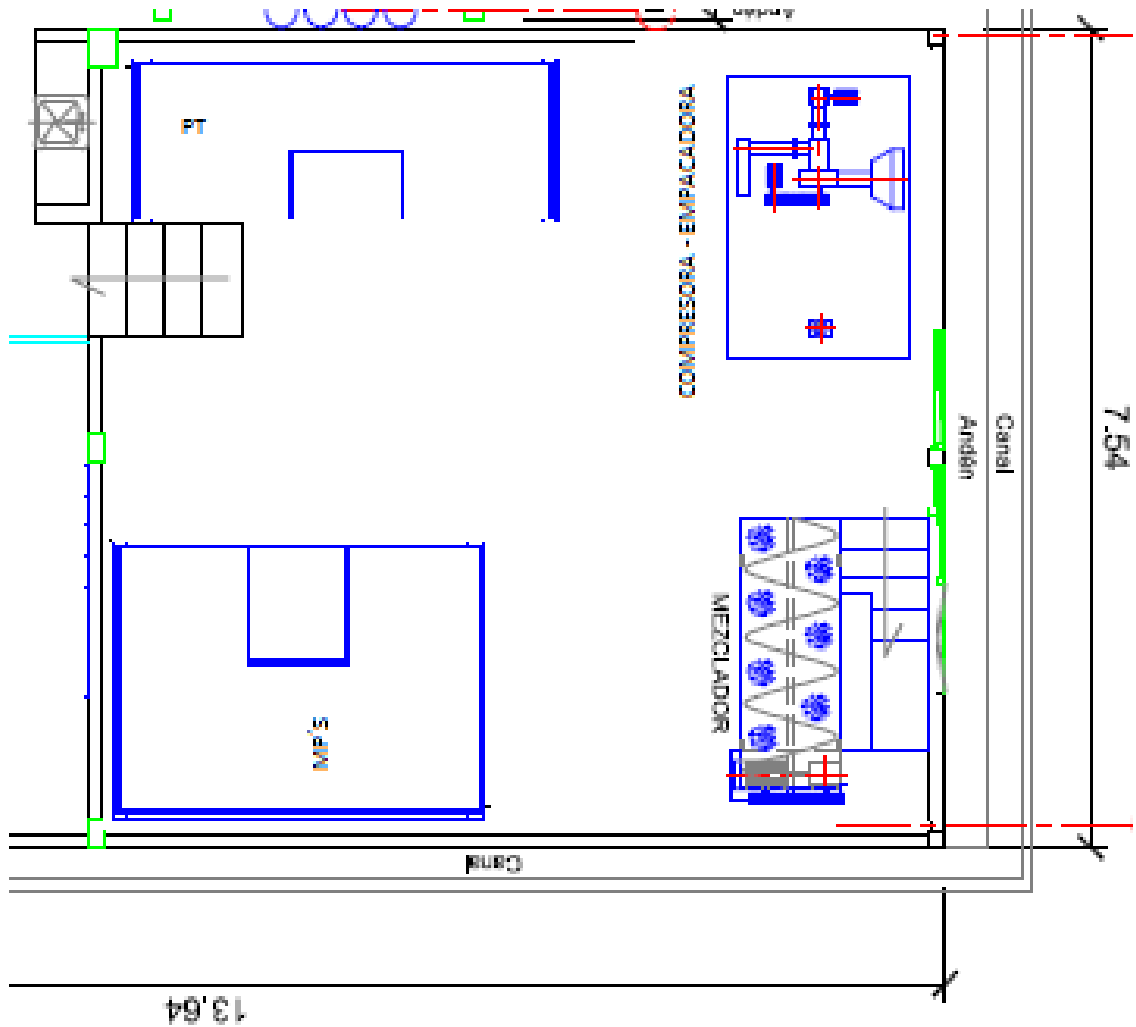


Ilustración 6. Layout Instalaciones de Manufactura

2.1.11. Plan de Producción y compras

El plan de compras y abastecimiento estas diseñado con un flujo de acuerdo a la ilustración 11 con una política de inventario de 30 días en los materiales nacionales y 90 días en los materiales importados, siempre y cuando las cantidades mínimas de ventas estén por debajo de estas, cuando no sucede así, se comprará la cantidad mínima negociada con el proveedor. El tipo de negociación y tiempo de pago de los proveedores de equipos y materiales se describe en las tablas 7 y 8.

Para producto terminado se proyecta una política de inventario de 60 días para el primer trimestre luego de lanzado el producto y 30 días posterior a esto.

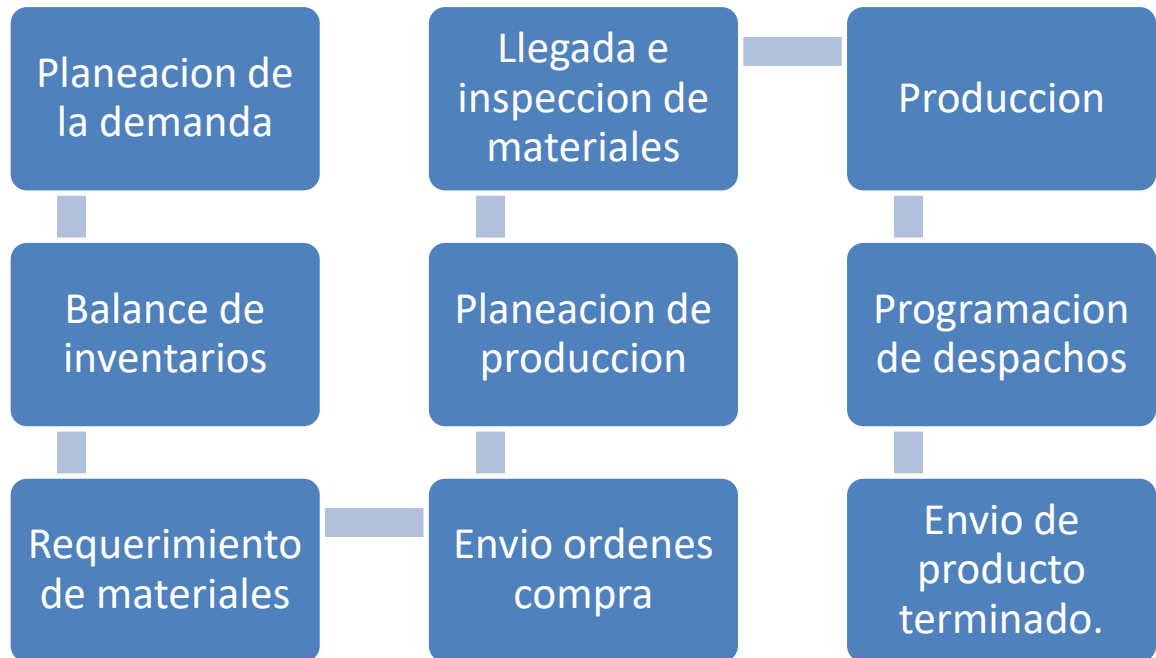


Ilustración 7. Plan de compras y abastecimiento.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Alcomcol – Alimentos comprimidos de Colombia SAS se constituirá como una sociedad por acciones simplificada. Con 2 socios gestores y un socio capitalista.

3.1. Grupo Empresarial

El grupo empresarial se conformará por 2 socios: Carlos Andrés Astaiza, Ingeniero Industrial con Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Icesi y Diana Lucia Ordoñez, Profesional en Mercadeo y Publicidad con Maestría en Marketing de la Universidad de Lancaster UK.

Carlos Andrés, cuenta con experiencia de más de 10 años en la Gerencia de *Supply Chain* en empresas manufactureras y de consumo masivo, ha liderado procesos de diseño, desarrollo e implementación de nuevos productos y procesos (I&D+i) gerencia de proyectos, manejo de personal y liderazgo de equipos interdisciplinarios.

Diana Lucia, cuenta con experiencia de más de 5 años en ventas a grandes superficies e institucional, ha gerenciado el proceso de mercadeo y Ventas de cafés orgánicos y especiales en la ciudad de Cali.

Diana liderará el proceso de mercadeo y ventas, así como el manejo de redes sociales como *community manager*. Carlos Andrés será el representante legal y Gerente de Alcomcol SAS y quien liderará todo el proceso de *Supply Chain* e Investigación y Desarrollos. Ambos, contarán con un salario equivalente a sus responsabilidades que se especifica en el análisis de nómina. La distribución de las utilidades será de manera anual por partes iguales. Ambos socios definirán si las utilidades se reinvertirán en la compañía para mejoras o ampliaciones

buscando el incremento de la productividad. Para el ejercicio financiero, las utilidades no se distribuyen.

3.2. Organización

Se plantea la estructura de la compañía pequeña y lineal, se tiene definida una jerarquía por la competencia y responsabilidad de los cargos, así mismo acorde a los perfiles y experiencia de los principales. Con el objetivo de operar de una manera más efectiva, se define claramente con mayor importancia la Gerencia General, seguido por el área de mercadeo y ventas. En este sentido, se determina una organización flexible, pero con un nivel de mando claro. Con unas competencias organizacionales, funcionales y específicas.

La gerencia general, marcará la dirección y los objetivos de la compañía, así como tendrá el control, la administración y la supervisión de todas las actividades. La Gerencia de Mercadeo y Ventas tendrá a su cargo la ejecución de las actividades en pro del cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía, la función principal es la venta.

Dada la naturaleza y tamaño de la organización, su filosofía, será ser una compañía ágil y plana en estructura para garantizar una rápida toma de decisiones.

Cabe aclarar que en la medida en que la organización vaya creciendo y se generen ventas por encima de lo proyectado, el staff de personal debe ir aumentando para cumplir con los compromisos que se adquieran, sin embargo, no se presupuestan nuevos cargos, pues con el personal actual es suficiente para cubrir las proyecciones de ventas estimadas.

El organigrama general de Alcomcol SAS se muestra en la ilustración 8

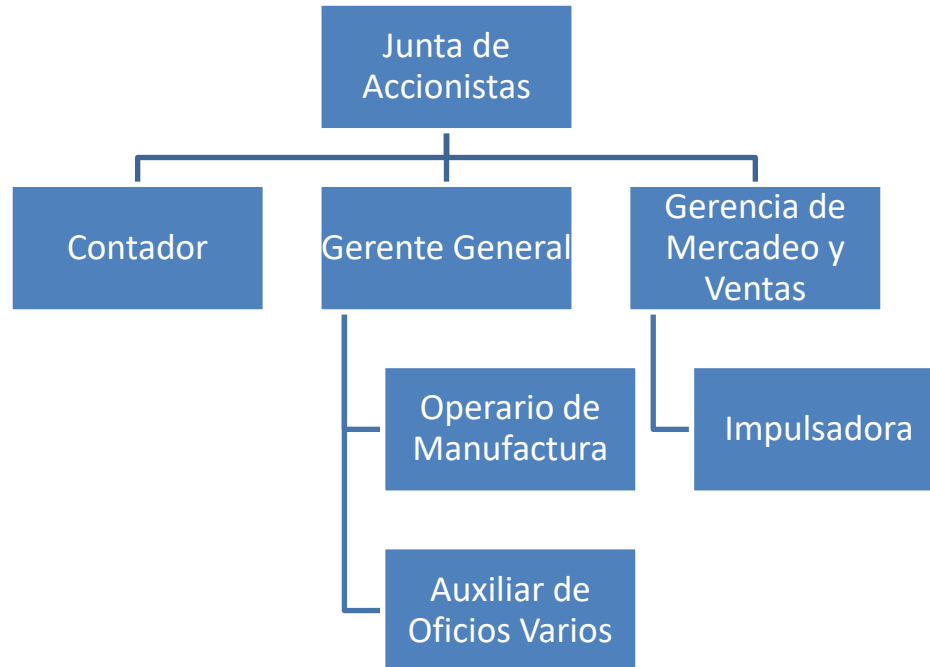


Ilustración 8. Organigrama Alcomcol SAS.

3.3. Análisis de los Empleados

Con el objetivo de diferenciar a la compañía de los posibles competidores, se define el siguiente perfil organizacional (cultura organizacional – valores corporativos), los cuales deben ser la base para la conformación del equipo de trabajo Alcomcol SAS.

VALORES CORPORATIVOS	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS
Trabajo en Equipo	Capacidad para desarrollar una tarea colectiva, sincronizada y efectiva, enfocada a la consecución de metas comunes.	Dar y recibir Retroalimentación
		Motivar la participacion de todos
		Resolucion de conflictos
		Respeto por la opinion de los demas
Proactividad	Capacidad para planear y desarrollar las metas de la Compañía, haciendo que el equipo se identifique con los objetivos y enfoquen su esfuerzo hacia el cumplimiento de los mismos.	Disciplina
		Autonomia
		Autogestion
		Inconformismo positivo
Escucha Activa	Escuchar y adaptarse a los requerimientos de los clientes, manteniendo un canal de comunicación abierto con lenguaje claro y respetuoso.	Capacidad de escuchar
		Procolos claros de servicio
		Respeto en la comunicación
		Lenguaje verbal y corporal claro y consistente

Tabla 10. Características del perfil organizacional Alcomcol SAS

Lo anterior a las descripciones de cada cargo, expondrá las funciones y responsabilidades con las que debe cumplir cada colaborador.

3.3.1. Gerencia General

El Gerente General tendrá una dedicación parcial durante el primer año con un salario de \$3,5 Mill COP, \$4,5 Mill COP el segundo año, \$5 Mill COP el tercer año y \$6 Mill COP el cuarto año, todo con una frecuencia mensual.

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
Dirigir y velar por el correcto funcionamiento de la compañía de conformidad con las directrices establecidas por los accionistas, con el propósito de garantizar el crecimiento del negocio y la rentabilidad del mismo.

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Junta de Accionistas	Operario de Manufactura	Gerente de Mercadeo y ventas
	Auxiliares de Oficios Varios	Contador
EXTERNA		
Clientes ()	Proveedores (X)	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:
<ul style="list-style-type: none"> • Fungir como representante legal de la empresa. • Dirigir los procesos de compras, producción y distribución de la compañía. • Proponer e implementar estrategias que contribuyan al crecimiento y eficiencia de la organización. • Liderar al personal y mantener un excelente ambiente de trabajo. • Elaborar y reportar los estados financieros de la organización. • Realizar informes y reportes a la Asamblea General de Accionistas • Atender los trámites legales y administrativos que requiera la compañía para su funcionamiento y delegar en terceros aquellos que requieran atención especializada. • La actualización oportuna y veraz de toda la documentación correspondiente de los procesos a su cargo • Confiabilidad de la información suministrada • Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:
<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 20px;">♦ Primaria () <li style="margin-right: 20px;">♦ Técnico / Tecnológico () <li style="margin-right: 20px;">♦ Postgrado (X) <li style="margin-right: 20px;">♦ Secundaria () <li style="margin-right: 20px;">♦ Profesional ()
Especialidad: Ingeniero con MBA o Afines

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
Habilidad de comunicación
Cultura de hechos y datos
Orden

Tabla 11. Descripción de Cargo Gerente General

3.3.2. Gerencia de Mercadeo y Ventas

La Gerente de Mercadeo y Ventas tendrá una dedicación parcial durante el primer año de \$3,5 Mill COP, \$4,5 Mill COP el segundo año, \$5 Mill COP el tercer año y \$6 Mill COP el cuarto año, todo con una frecuencia mensual

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel Nacional como Internacional

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Junta de Accionistas		Gerente General
EXTERNA		
Clientes (X)	Proveedores ()	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:
<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas de la compañía a los diferentes clientes • Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales • Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia General, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas. • Realizar análisis del sector que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado. • Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes • Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes productos que comercializa la empresa • Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los productos que comercializa la Empresa. • Definir Estrategias de Comercialización. • Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados • Confiabilidad de la información suministrada • Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:
<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 20px;">♦ Primaria () <li style="margin-right: 20px;">♦ Técnico / Tecnológico () <li style="margin-right: 20px;">♦ Postgrado (X) <li style="margin-right: 20px;">♦ Secundaria () <li style="margin-right: 20px;">♦ Profesional ()
Especialidad: Profesional en Mercadeo y ventas con postgrado o afines

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
Habilidad de comunicación
Cultura de hechos y datos
Orden

Tabla 12. Descripción de Cargo Gerente de Mercado y ventas

3.3.3. Contador

El contador, será contratado por honorarios de \$1.300.000 pesos mensuales

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
Verificar el cumplimiento de las políticas contables, la presentación oportuna de los estados financieros e informes solicitados por la gerencia, así como el análisis de la información contable.

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Junta de Accionistas		Gerente General
EXTERNA		
Clientes ()	Proveedores ()	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:

- Revisión contabilización de: Recibos de Caja, Notas Bancarias, Cheques y Transferencias Bancarias.
- Revisión de Conciliaciones Bancarias.
- Elaboración de Estados Financieros y Anexos.
- Revisión y análisis de estados Financieros mensuales.
- Revisión y análisis de Ejecución presupuestal mensual.
- Coordinar revisión periódica con la Revisoría Fiscal.
- Presentar Informe de Estados Financieros a la Junta Directiva.
- Presentar Informe Anual de Estados Financieros a la Asamblea de Fundadores.
- Elaboración de Presupuesto Anual según parámetros dados por la Gerencia.
- Revisión de Actas de Junta Directiva.
- Revisión de Actas de Asamblea de Fundadores.
- Apoyo en la formulación de los presupuestos de los proyectos cofinanciados.
- Realizar el seguimiento contable a la ejecución de los proyectos cofinanciados y presentar informe a la Gerencia cuando se requiera.
- Preparación de la Declaración de Renta.
- Imprimir Declaración de Renta y soportes.
- Asistencia a Reunión de Junta Directiva cuando se solicite.
- Confiabilidad de la información suministrada
- Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:

♦ Primaria ()	♦ Técnico / Tecnológico ()	♦ Postgrado ()
♦ Secundaria ()	♦ Profesional (X)	

Especialidad: Contador Publico

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
Habilidad de comunicación
Cultura de hechos y datos
Orden

Tabla 13. Descripción de cargo contador

3.3.4. Operario de Manufactura

El operario de manufactura, será contratado directamente por la compañía con un salario equivalente al SMMLV.

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
Realizar todas las actividades necesarias e inherentes al proceso de manufactura de comprimidos, mezcla compresión, empaque y embalaje.

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Gerente General		
EXTERNA		
Clientes ()	Proveedores ()	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las actividades requeridas y necesarias descritas en los Procedimientos e instructivos para la adecuada manufactura de los productos y reporta en los formatos que le correspondan. • Tener claro la producción por referencia y por orden de producción que se sacan por turno e Informar a Gerente. • Estibar las pacas de producción diaria. • Reportar pacas terminadas que entran a la bodega • Realizar las Pre-Mezclas de cada referencia y reportar información en los formatos • Realizar todas las actividades requeridas y necesarias descritas en los Procedimientos e instructivos para la realización adecuada de las mezclas de los productos saborizados y reportar en los formatos. • Cumplir con las disposiciones de BPM establecidas para el área. • Informar oportunamente cualquier anomalía en general. • Informar oportunamente cualquier anomalía que contribuya al deterioro de las instalaciones.
• Confiabilidad de la información suministrada
• Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:
<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 20px;">♦ Primaria () <li style="margin-right: 20px;">♦ Técnico / Tecnológico () <li style="margin-right: 20px;">♦ Postgrado () <li style="margin-right: 20px;">♦ Secundaria (X) <li style="margin-right: 20px;">♦ Profesional ()

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
Habilidad de comunicación
Orden

Tabla 14. Descripción de Cargo Operario de Manufactura

3.3.1. Impulsadora

La impulsadora, será contratada directamente por la compañía con un salario equivalente al SMMLV.

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
Dar a conocer todos los productos de Alcomcol SAS y estimular su venta

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Gerente Mercadeo y Ventas		
EXTERNA		
Clientes (X)	Proveedores ()	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los productos de Alcomcol SAS a través de la degustación e impulso de los mismos. • Diligenciar formatos de control impulso, agotados, codificados, caras, precios, seguimiento ofertas. • Transmitir a Departamento de Mercadeo todos los comentarios que se recojan de los clientes durante el evento. • Dar una buena imagen de la marca: llevar adecuadamente el uniforme de acuerdo al instructivo entregado por la supervisora de ventas o personal de mercadeo, tratar educadamente a los clientes y estar bien informada sobre las propiedades y usos de cada uno de los productos ofrecidos para despejar las dudas o inquietudes de los clientes. • Participación en eventos en puntos de consumo ofreciendo degustación e impulso de los productos. • Registrar quejas, reclamos y sugerencias recibidas de los consumidores. • Estar pendiente de los inventarios y exhibición de los productos en las cadenas donde realice la degustación. • Realizar labores de mercaderista como: Inventarios mensuales y velar por el no vencimiento y averías de los productos. • Hacer chequeos de agotados y tratar de solucionar los problemas con los almacenes. • Hacer seguimiento de la codificación y exhibición de las ofertas. • Incrementar las ventas, Convencer y incentivar al consumidor de comprar el producto • Confiabilidad de la información suministrada • Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">♦ Primaria () <li style="width: 33%;">♦ Técnico / Tecnológico () <li style="width: 33%;">♦ Postgrado () <li style="width: 33%;">♦ Secundaria (X) <li style="width: 33%;">♦ Profesional ()

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
Habilidad de comunicación
Orden

Tabla 15. Descripción de cargo Impulsadora

3.3.2. Auxiliar de Oficios Varios

El auxiliar de Oficios Varios, será contratado por la modalidad de prestación de servicios, dos días a la semana por un valor de \$60.000 COP por día, debe tener vehículo.

1. MISIÓN

La razón de existencia del Cargo es:
 Suministrar oportunamente las materias primas y elementos necesarios en los puestos de trabajo del área de empaque para la óptima producción. Mantener el área de empaque organizada. Realizar entregas de producto a los diferentes clientes

2. COMUNICACIÓN

INTERNA		
Reporta a:	Le reportan:	Otras relaciones:
Gerente General		Operario de Manufactura
EXTERNA		
Clientes (X)	Proveedores (X)	Otros:

3. FUNCIONES

Responde por:

- Cumplir con las disposiciones de BPM establecidas para el área.
- Suministrar oportunamente las materias primas requeridas para los procesos del área de Empaque
- Velar por la adecuada identificación, almacenamiento y rotación de producto en proceso.
- Suministrar las plegadizas para su codificación.
- Separar y entregar el producto para surtir.
- Informar oportunamente cualquier anomalía en general en el área de empaque.
- Informar oportunamente cualquier anomalía que contribuya al deterioro de las instalaciones
- Preparar y/o despachar los pedidos a los diferentes clientes.
- Confiabilidad de la información suministrada
- Las demás funciones que se puedan desprender de la naturaleza de su cargo.

4. EDUCACIÓN

Nivel de educación mínimo requerido:

♦ Primaria ()	♦ Técnico / Tecnológico ()	♦ Postgrado ()
♦ Secundaria (X)	♦ Profesional ()	

5. HABILIDADES

Trabajo en equipo
 Habilidad de comunicación
 Orden

Tabla 16. Descripción de Cargo Auxiliar de oficios Varios

A continuación, se presenta una proyección del personal que se tiene proyectado contratar para los próximos 5 años.

CARGO	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	1	1	1	1
Operario de Manufactura	1	1	2	2	2
Impulsadora	0	1	2	2	3
Auxiliar de oficios Varios	0,2	0,4	0,8	1	1

Tabla 17. Proyección de requerimiento de personal 2018-2022

3.4. Organizaciones de Apoyo

Para lograr un buen desarrollo del proyecto es importante contar con el apoyo de organizaciones claves como la oficina de apoyo al emprendimiento de la Cámara de comercio de Cali, así como Federación Nacional de Cafeteros (FNC).

Para finales del segundo año y durante el tercer año, periodo en el cual se va a iniciar el proceso de exportaciones a México se requiere el apoyo constante de Procolombia como organización de apoyo.

Como el contador no es un empleado directo de la compañía también se cuenta dentro de las organizaciones de apoyo.

4. ANÁLISIS LEGAL

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

4.1. Tipo de Sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada con un capital suscrito y pagado de \$80.000.000 COP. Para la formación de la empresa se debe llenar el formulario del RUT y Documento de constitución para posteriormente cancelar el valor del registro mercantil.

Constituir una empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada, tienen las siguientes ventajas:

- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales.
- Permite a la empresa simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto.
- No necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.
- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
- La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.

- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.

4.2. Superintendencia de Industria y Comercio

Una vez conformada la sociedad inscrita ante la Cámara de Comercio, a pesar de no ser un requisito para la comercialización del producto, es importante el registro de la marca a nivel nacional con un valor de \$1.314.000 COP y el logo de la empresa ante la SIC.

Tener una marca registrada permitirá a la empresa diferenciar el producto, generar confianza en los clientes y ofrece a la empresa el derecho exclusivo a impedir a terceros que comercialicen productos idénticos o similares con marcas idénticas o similares.

4.3. INVIMA – Instituto nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos

Decreto 4444 de 2005 Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. El permiso sanitario tiene un costo \$2.578.099 COP y su expedición se realizará 7 días después de visita realizada por el funcionario competente programada dentro de los siguientes 15 días hábiles después de radicada la documentación. Este documento tiene 3 años de vigencia.

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

Resolución 2674 de 2013 en ella se establecen en su artículo 37, los requisitos y condiciones sobre los cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, como autoridad sanitaria de orden nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

Alcomcol SAS está obligado a cumplir con todos los requerimientos tributarios y laborales dictados por las normas legales vigentes para la Republica de Colombia y cuyos costos se resumen en la siguiente tabla.

PARTIDA	VALOR
Autenticación notaria. 3 Socios	\$ 9.177
Registro en Cámara de comercio. Base \$80.000.000	\$ 441.000
Formulario de registro	\$ 4.000
Derecho de inscripción	\$ 31.000
Certificados de existencia 2	\$ 8.600
Inscripción de los libros	\$ 10.300
Registro de Marca	\$ 1.314.000
Permiso Sanitario	\$ 2.578.099
Total	\$ 4.396.176

Tabla 18. Costos creación Alcomcol SAS

5. ANÁLISIS SOCIAL Y AMBIENTAL

5.1. Análisis Social

El mayor impacto social se logrará a través del desarrollo Humano, pues son las personas las que adelantarán los diferentes procesos y que con su contribución hacen que la compañía crezca. Es por esto que las políticas de contratación son claras bajo ningún escenario van en contra de la legislación, ni en detrimento de la calidad de vida de los colaboradores. Alcomcol SAS aportará empleos directos e indirectos, motivará la construcción de una buena relación comercial con los proveedores y acreedores. Los administradores también tendrán responsabilidades de acuerdo con los estatutos y a las contenidas en la Ley 222 de 1995.

Se espera tener un efecto positivo al llevar una idea de emprendimiento que puede resultar interesante para otros actores en las diferentes regiones de un país productor de café como commodity.

5.2. Análisis de Valores Personales

Alcomcol SAS será una compañía con unos valores corporativos claros, que van a partir de su inclusión y aporte significativo en la sociedad sin ningún impacto que afecte la comunidad, clientes y/o nuestros colaboradores. En los valores corporativos están claros los principios de trabajo en equipo, calidad, inclusión, lealtad, honestidad y Confianza. Estos serán el credo de la organización.

5.3. Análisis Ambiental

Por tratarse de una empresa cuyo proceso de manufactura es totalmente seco, no emite ningún tipo de emisiones, efluentes y/o residuos industriales, más allá de los que cualquier hogar colombiano Genera.

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

Sin embargo, para corroborar lo anterior se debe tramitar el permiso de emisión de efluentes a cargo de la autoridad nacional ambiental de competencia, para nuestro caso la CVC con un costo de \$1.986.093 COP.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1. Inversión en Activos Fijos

A continuación, se detallan los requerimientos de activos fijos de la empresa, los cuales serán adquiridos de contado, y los gastos preoperativos cuya explicación se detalló anteriormente.

Presupuesto de inversiones	AÑO 0		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Inversión depreciable			
Computador	2	1.600.000	3.200.000
Impresora Multifuncional	1	630.000	630.000
Router	1	200.000	200.000
Total activos depreciables a 1 año			4.030.000
Escritorio	2	450.000	900.000
Silla Ejecutiva	2	150.000	300.000
Silla visitante	4	60.000	240.000
Total activos depreciables a 3 años			1.440.000
Balanza electr de 2 cifras decimales	1	600.000	600.000
Balanza electr de 3 cifras decimales	1	1.200.000	1.200.000
Mesa de trabajo en INOX	1	800.000	800.000
Total activos depreciables a 5 años			2.600.000
Mezclador en V	1	6.000.000	6.000.000
Tableteadora semiautomática	1	12.000.000	12.000.000
Tolva de llenadora manual	1	12.000.000	12.000.000
Total activos depreciables a 10 años			30.000.000
Total inversión en activos			38.070.000

Tabla 19. Inversión en Activos Fijos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	1.818.077
Registro Invima	2.578.099
Diseño pagina web	2.700.000
Adecuacion oficina/local	1.250.000
Arrendamiento	670.000
CVC	1.986.093
Total gastos preoperativos	11.002.269
Total inversión	49.072.269

Tabla 20. Gastos Preoperativos

6.2. Presupuesto de Ingresos

Para el primer año se espera tener unas ventas de \$528,6 millones COP, para el cuarto año de \$862, 6 millones de pesos incluido IVA. Crecimientos del 29%, 11% y 13% año a año respectivamente.

ITEM	2.019	2.020	2021	2022
Volumen Estimado de Ventas	44.050	55.377	59.807	65.788
Café organico Comprimido	35.240	38.764	41.865	46.051
Te verde matcha comprimido	8.810	16.613	17.942	19.736

Tabla 21. Volumen estimado de ventas (cajillas)

VOLUMEN (Cajillas)							
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Café organico Comprimido	1.563	1.778	1.992	2.207	2.422	2.664	
Te verde matcha comprimido	391	444	498	552	606	666	
TOTAL 2019	1.953	2.222	2.491	2.759	3.028	3.330	
Café organico Comprimido	1.719	1.955	2.192	2.428	2.664	2.931	
Te verde matcha comprimido	737	838	939	1.041	1.142	1.256	
TOTAL 2020	2.456	2.793	3.131	3.469	3.806	4.187	
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Café organico Comprimido	2.931	3.224	3.546	3.901	4.291	4.720	35.240
Te verde matcha comprimido	733	806	887	975	1.073	1.180	8.810
TOTAL 2019	3.664	4.030	4.433	4.876	5.364	5.900	44.050
Café organico Comprimido	3.224	3.546	3.901	4.291	4.720	5.192	38.764
Te verde matcha comprimido	1.382	1.520	1.672	1.839	2.023	2.225	16.613
TOTAL 2020	4.606	5.066	5.573	6.130	6.743	7.417	55.377

Tabla 22. Desagregación Mensual Volumen de Ventas año 1 y 2

ITEM	2019	2020	2021	2022
Volumen estimado de ventas				
Café organico Comprimido	355.359.078	402.621.835	447.876.529	507.444.108
Te verde matcha comprimido	88.839.769	172.552.215	191.947.084	217.476.046
Valor total de ventas (\$)	444.198.847	575.174.050	639.823.613	724.920.154
IVA o Impuesto al Consumo	84.397.781	109.283.070	121.566.487	137.734.829
Anticipo Retefuente	26.651.931	34.510.443	38.389.417	43.495.209
Total ventas con IVA	528.596.628	684.457.120	761.390.100	862.654.983
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	310.939.193	402.621.835	447.876.529	507.444.108
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	133.259.654	172.552.215	191.947.084	217.476.046
Ingresos por ventas de Contado	368.685.043	477.394.462	531.053.599	601.683.728
Recuperación de Cartera	115.410.380	167.289.229	199.063.754	215.348.633
Ingresos Efectivos	484.095.423	644.683.691	730.117.353	817.032.361
Cuentas por Cobrar	17.849.274	23.112.260	15.995.590	18.123.004

Tabla 23 Volumen estimado de Ventas COP

INGRESOS (Millones COP)							
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Café organico Comprimido	\$ 15,758	\$ 17,925	\$ 20,092	\$ 22,259	\$ 24,425	\$ 26,868	
Te verde matcha comprimido	\$ 3,940	\$ 4,481	\$ 5,023	\$ 5,565	\$ 6,106	\$ 6,717	
TOTAL 2019	\$ 19,698	\$ 22,406	\$ 25,115	\$ 27,823	\$ 30,532	\$ 33,585	
Café organico Comprimido	\$ 17,854	\$ 20,309	\$ 22,764	\$ 25,219	\$ 27,674	\$ 30,441	
Te verde matcha comprimido	\$ 7,652	\$ 8,704	\$ 9,756	\$ 10,808	\$ 11,860	\$ 13,046	
TOTAL 2020	\$ 25,506	\$ 29,013	\$ 32,520	\$ 36,027	\$ 39,534	\$ 43,488	
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Café organico Comprimido	\$ 29,555	\$ 32,510	\$ 35,761	\$ 39,337	\$ 43,271	\$ 47,598	\$ 355,359
Te verde matcha comprimido	\$ 7,389	\$ 8,128	\$ 8,940	\$ 9,834	\$ 10,818	\$ 11,900	\$ 88,840
TOTAL 2019	\$ 36,943	\$ 40,638	\$ 44,701	\$ 49,172	\$ 54,089	\$ 59,498	\$ 444,199
Café organico Comprimido	\$ 33,485	\$ 36,834	\$ 40,517	\$ 44,569	\$ 49,026	\$ 53,929	\$ 402,622
Te verde matcha comprimido	\$ 14,351	\$ 15,786	\$ 17,365	\$ 19,101	\$ 21,011	\$ 23,112	\$ 172,552
TOTAL 2020	\$ 47,836	\$ 52,620	\$ 57,882	\$ 63,670	\$ 70,037	\$ 77,041	\$ 575,174

Tabla 24. Desagregación mensual Ventas COP años 1 y 2

6.3. Presupuesto de Materias primas y Material de Empaque

Durante el primer año se van a consumir 5,3 tn de café especial, generando ingresos para la comunidad fabricante en Versailles – Valle del Cauca por casi \$82 Millones, este valor es un poco mas del 50% de lo que se va a comprar en materias primas y material de empaque durante el primer año de operación, equivalente a \$150 millones.

ITEM	2.019	2.020	2.021	2.022
Café Organico molido	5.392	5.931	6.405	7.046
Te Verde Matcha en Polvo	150	282	305	336
Bicarbonato de Sodio	88	111	120	132
Acido Citrico	44	55	60	66
Dispensador plastico	45.371	57.038	61.601	67.761
Etiqueta autoadhesiva	45.371	57.038	61.601	67.761
Funda termoencogida	45.371	57.038	61.601	67.761
Caja display	3.671	4.615	4.984	5.482
Caja Corrugada	612	769	831	914
Café soluble (maquila)	599	659	712	783
Distribucion	612	769	831	914

Tabla 25. Presupuesto de consumo en componentes

ITEM	2.019	2020	2021	2022
Café Organico molido	\$ 82.492.790	\$ 94.371.752	\$ 105.998.351	\$ 121.262.114
Te Verde Matcha en Polvo	\$ 28.141.603	\$ 55.189.705	\$ 61.989.076	\$ 70.915.503
Bicarbonato de Sodio	\$ 634.316	\$ 829.323	\$ 931.495	\$ 1.065.631
Acido Citrico	\$ 229.059	\$ 299.478	\$ 336.373	\$ 384.811
Dispensador plastico	\$ 14.246.560	\$ 18.626.360	\$ 20.921.127	\$ 23.933.770
Etiqueta autbadhesiva	\$ 1.497.250	\$ 1.957.547	\$ 2.198.717	\$ 2.515.332
Funda termoencogida	\$ 816.682	\$ 1.067.753	\$ 1.199.300	\$ 1.372.000
Caja display	\$ 521.255	\$ 681.504	\$ 765.465	\$ 875.692
Caja Corrugada	\$ 277.146	\$ 362.349	\$ 406.990	\$ 465.597
Café soluble (maquila)	\$ 20.967.666	\$ 23.987.010	\$ 26.942.210	\$ 30.821.888
Distribucion	\$ 1.028.238	\$ 1.344.348	\$ 1.509.971	\$ 1.727.407
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 150.852.565	\$ 198.717.127	\$ 223.199.078	\$ 255.339.745
IVA o Impuesto al Consumo	\$ 28.661.987	\$ 37.756.254	\$ 42.407.825	\$ 48.514.551
Iva descontable	\$ 28.661.987	\$ 37.756.254	\$ 42.407.825	\$ 48.514.551
Costo total variables	\$ 179.514.553	\$ 236.473.382	\$ 265.606.902	\$ 303.854.296
Egreso Contado	\$ 104.088.270	\$ 137.114.818	\$ 154.007.363	\$ 176.184.424
CxP Proveedores Periodo	\$ 75.426.283	\$ 99.358.564	\$ 111.599.539	\$ 127.669.872
Pago Cuentas Por Pagar	\$ 65.323.417	\$ 96.152.988	\$ 115.608.018	\$ 126.330.678
Egresos Efectivos	\$ 169.411.687	\$ 233.267.806	\$ 269.615.382	\$ 302.515.102
Total cuentas por pagar	\$ 10.102.866	\$ 13.308.441	\$ 9.299.962	\$ 10.639.156

Tabla 26. Presupuesto costo de MP's y Material de empaque

6.4. Presupuesto de gasto de personal

Con una planta de personal de tres personas fijas y los dos gerentes, los gastos de personal ascienden a casi \$170 millones para el primer año, los incrementos significativos año a años son directamente proporcionales a los salarios de los gerentes.

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.019	2.020	2.021	2.022
Total salarios mensuales	16.343.726	11.460.912	12.583.958	14.713.156
Total Auxilios de transporte	2.993.040	3.042.924	3.195.070	3.354.824
Total salarios anuales	112.124.712	137.530.948	151.007.495	176.557.870
Total prestaciones sociales	25.134.043	30.691.962	33.667.560	39.280.938
Total aportes parafiscales	4.484.988	5.501.238	6.040.300	7.062.315
Total seguridad social	23.570.857	28.911.756	31.744.796	37.115.995
Total carga prestacional	53.189.888	65.104.956	71.452.655	83.459.248
Total costo de la nómina	168.307.640	205.678.827	225.655.221	263.371.942
Prima Junio	4.671.863	5.730.456	6.291.979	7.356.578
Prima Diciembre	4.671.863	5.730.456	6.291.979	7.356.578
Vacaciones diciembre	4.671.863	5.730.456	6.291.979	7.356.578
Cesantías Febrero	9.343.726	11.460.912	12.583.958	14.713.156
Interes cesantías febrero	1.121.247	1.375.309	1.510.075	1.765.579
Pagos otros meses	143.827.078	175.651.237	192.685.251	224.823.473
Pago fijo mensual	11.985.590	14.637.603	16.057.104	18.735.289

Tabla 27. Presupuesto de nomina

6.5. Presupuesto gastos de Operación

Los Gastos de operaciones están calculados en \$27,9 Millones de pesos anuales, de los cuales el 42% corresponden a la sumatoria de arriendo y servicios públicos.

GASTOS DE OPERACION	2.019	2.020	2.021	2.022
Arriendo	8.040.000	8.361.600	8.696.064	9.043.907
Servicios Públicos	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Bomberos	576.000	593.280	611.078	629.411
Impuestos Locales	4.441.988	5.751.741	6.398.236	7.249.202
Gastos de Mantenimiento	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510
Control de Plagas	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592
Depreciación Equipos	3.520.000	3.520.000	3.520.000	3.520.000
Amortización	0	0	0	0
Total gastos de operación	27.977.988	30.082.621	31.555.619	33.265.968
Gastos de operación fijos	16.936.000	17.466.880	18.018.822	18.592.665
Gastos de operación variables	11.041.988	12.615.741	13.536.796	14.673.304

Tabla 28. Presupuesto gastos de Operación

6.6. Presupuesto gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas ascienden a \$79 Millones de pesos el primer año, de los cuales el 65% está destinado a actividades de publicidad descritas en el aparte de promoción de producto

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad	44.419.885	46.013.924	63.982.361	72.492.015
Gastos de Capacitación	4.219.889	28.758.703	31.991.181	36.246.008
Asesoría Contable	15.600.000	16.224.000	16.872.960	17.547.878
Gastos de Representacion	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184
Gastos Transporte	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576
Gastos Papelería	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755
Depreciación Muebles y Enseres	4.510.000	480.000	480.000	0
Total gastos de admon y vtas	79.669.774	102.833.427	125.137.574	138.569.416
Gastos de administrativos fijos	31.030.000	28.060.800	29.164.032	29.831.393
Gastos administrativos variables	48.639.774	74.772.627	95.973.542	108.738.023

Tabla 29. Presupuesto Administración y Ventas

6.7. Análisis de Costos

En el análisis de costos se puede evidenciar que estos se encuentran bien balanceados, permitiendo un cumplimiento del punto de equilibrio del 100% y la participación de los

costos variables (54%) son levemente superiores a los fijos (46%), este no se alteró significativamente con el incremento de los salarios de los gerentes en el segundo año.

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.019	2.020	2.021	2.022
Nómina	168.307.640	205.678.827	225.655.221	263.371.942
Gastos de operación	16.936.000	17.466.880	18.018.822	18.592.665
Gastos de Administración y ventas	31.030.000	28.060.800	29.164.032	29.831.393
Gastos preoperativos (Diferidos)	11.002.269	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	227.275.909	251.206.507	272.838.075	311.795.999
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	150.852.565	198.717.127	223.199.078	255.339.745
Gastos de Operación	11.041.988	12.615.741	13.536.796	14.673.304
Gastos de Administración	48.639.774	74.772.627	95.973.542	108.738.023
Total costos variables	210.534.327	286.105.494	332.709.416	378.751.072
Costo total	437.810.236	537.312.002	605.547.491	690.547.071
Numero productos o servicios	44.050	55.377	59.807	65.788
Costo Promedio producto o servicio promedio	9.939	9.703	10.125	10.497
Costo variable unitario promedio	4.779	5.167	5.563	5.757
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	10.084	10.387	10.698	11.019
Margen Unitario Promedio	5.305	5.220	5.135	5.262
Punto de Equilibrio	42.846	48.124	53.133	59.256
Costo total desembolsable	418.777.967	533.312.002	601.547.491	687.027.071
Costo promedio desembolsable	9.507	9.631	10.058	10.443
Cumplimiento del punto de equilibrio	103%	115%	113%	111%
Colchon de Efectivo	1.262.644	1.395.592	1.515.767	1.732.200

Tabla 30. Análisis de costos

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Flujo de Caja

Se presenta el flujo de caja donde se puede observar, que las necesidades de efectivo están cubiertas desde el año cero, esto se debe a la inversión inicial realizada, y no se necesitarían más aportes de capital para cumplir con las obligaciones.

El flujo de caja es vital para la evaluación del proyecto, pues se debe tener en cuenta que las empresas regularmente quiebran o se hacen inviables por déficit en flujo de efectivo.

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2.019	Total 2.020	Total 2.021	Total 2.022
Caja Inicial	0	30.927.731	62.888.157	79.238.414	77.117.852
Ingresos Netos		484.095.423	644.683.691	730.117.353	817.032.361
TOTAL DISPONIBLE		515.023.154	707.571.848	809.355.767	894.150.213
Inversiones en activos	38.070.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	169.411.687	233.267.806	269.615.382	302.515.102
Egresos por nómina	0	157.842.667	203.307.579	224.397.410	260.987.240
Egresos por gastos de operación		20.016.000	20.810.880	21.637.382	22.496.767
Egresos por gastos de administración y ventas		75.159.774	102.353.427	124.657.574	138.569.416
Egresos por gastos preoperativos diferidos	11.002.269	0	0	0	0
Egresos iva	0	29.704.870	64.151.754	86.178.426	85.866.406
Egresos impuestos locales	0	0	4.441.988	5.751.741	6.398.236
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	49.072.269	452.134.997	628.333.434	732.237.915	816.833.167
NETO DISPONIBLE	-49.072.269	62.888.157	79.238.414	77.117.852	77.317.046
Aporte de Socios	80.000.000	0	0	0	0
CAJA FINAL	30.927.731	62.888.157	79.238.414	77.117.852	77.317.046

Tabla 31. Flujo de Caja

ITEM	2019						
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ 0,000	\$ 30,928	\$ 22,744	\$ 18,739	\$ 16,699	\$ 16,626	\$ 6,593
Ingresos Netos	\$ 0,000	\$ 16,349	\$ 24,507	\$ 27,567	\$ 30,628	\$ 33,688	\$ 37,035
TOTAL DISPONIBLE	\$ 0,000	\$ 47,277	\$ 47,251	\$ 46,306	\$ 47,327	\$ 50,314	\$ 43,628
Inversiones en activos	\$ 38,070	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 0,000	\$ 4,616	\$ 8,595	\$ 9,690	\$ 10,784	\$ 11,879	\$ 13,054
Egresos por nómina	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por gastos de operación	\$ 0,000	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 0,000	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 11,002	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos iva	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 11,925	\$ 0,000
Egresos impuestos locales	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos impuesto de renta	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
TOTAL EGRESOS	\$ 49,072	\$ 24,533	\$ 28,512	\$ 29,607	\$ 30,701	\$ 43,721	\$ 37,643
NETO DISPONIBLE	-\$ 49,072	\$ 22,744	\$ 18,739	\$ 16,699	\$ 16,626	\$ 6,593	\$ 5,985
Aporte de Socios	\$ 80,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
CAJA FINAL	\$ 30,928	\$ 22,744	\$ 18,739	\$ 16,699	\$ 16,626	\$ 6,593	\$ 5,985

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$ 6,985	\$ 12,447	\$ 21,546	\$ 15,768	\$ 30,961	\$ 49,666
Ingresos Netos	\$ 40,738	\$ 44,812	\$ 49,293	\$ 54,223	\$ 59,645	\$ 65,610
TOTAL DISPONIBLE	\$ 46,723	\$ 57,259	\$ 70,840	\$ 69,991	\$ 90,606	\$ 115,275
Inversiones en activos	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 14,360	\$ 15,796	\$ 17,375	\$ 19,113	\$ 21,024	\$ 23,126
Egresos por nómina	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por gastos de operación	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668	\$ 1,668
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263	\$ 6,263
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos iva	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 17,779	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos impuestos locales	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos impuesto de renta	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
TOTAL EGRESOS	\$ 34,277	\$ 35,713	\$ 55,072	\$ 39,030	\$ 40,941	\$ 52,387
NETO DISPONIBLE	\$ 12,447	\$ 21,546	\$ 15,768	\$ 30,961	\$ 49,666	\$ 62,888
Aporte de Socios	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
CAJA FINAL	\$ 12,447	\$ 21,546	\$ 15,768	\$ 30,961	\$ 49,666	\$ 62,888

Tabla 32. Flujo de caja desagregado año 1

ITEM	2020					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ 62,888	\$ 33,671	\$ 15,394	\$ 13,424	\$ 13,975	\$ 1,743
Ingresos Netos	\$ 39,019	\$ 31,733	\$ 35,696	\$ 39,658	\$ 43,621	\$ 47,955
TOTAL DISPONIBLE	\$ 101,907	\$ 65,403	\$ 51,089	\$ 53,082	\$ 57,596	\$ 49,698
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por nómina	\$ 16,183	\$ 11,322	\$ 12,764	\$ 14,206	\$ 15,648	\$ 17,196
Egresos por gastos de operación	\$ 15,759	\$ 23,981	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 20,368
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734
Egresos iva	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529
Egresos impuestos locales	\$ 0,000	\$ 4,442	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos impuesto de renta	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
TOTAL EGRESOS	\$ 52,387	\$ 45,213	\$ 68,237	\$ 50,009	\$ 37,666	\$ 39,107
NETO DISPONIBLE	\$ 62,888	\$ 62,888	\$ 33,671	\$ 15,394	\$ 13,424	\$ 13,975
CAJA FINAL	\$ 62,888	\$ 62,888	\$ 33,671	\$ 15,394	\$ 13,424	\$ 13,975

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$ 1,870	\$ 10,803	\$ 23,120	\$ 16,342	\$ 36,474	\$ 61,110
Ingresos Netos	\$ 52,750	\$ 58,025	\$ 63,828	\$ 70,211	\$ 77,232	\$ 84,955
TOTAL DISPONIBLE	\$ 54,620	\$ 68,829	\$ 86,948	\$ 86,552	\$ 113,706	\$ 146,065
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos por nómina	\$ 18,916	\$ 20,807	\$ 22,888	\$ 25,177	\$ 27,695	\$ 30,464
Egresos por gastos de operación	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 14,638	\$ 26,099
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734	\$ 1,734
Egresos iva	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529	\$ 8,529
Egresos impuestos locales	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
Egresos impuesto de renta	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000	\$ 0,000
TOTAL EGRESOS	\$ 55,853	\$ 47,828	\$ 43,817	\$ 45,709	\$ 70,606	\$ 50,078
NETO DISPONIBLE	\$ 1,743	\$ 1,870	\$ 10,803	\$ 23,120	\$ 16,342	\$ 36,474
CAJA FINAL	\$ 1,743	\$ 1,870	\$ 10,803	\$ 23,120	\$ 16,342	\$ 36,474

Tabla 33. Flujo de caja desagregado año 2

7.2. Estado de Resultados

En el estado de resultados se puede observar, que la utilidad del periodo del primer año asciende a cerca de \$4,2 millones de pesos (0,9%), para los años siguientes la utilidad va incrementando significativamente debido al mejor comportamiento de la venta

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.019	2.020	2.021	2.022
Ventas netas	444.198.847	575.174.050	639.823.613	724.920.154
Costos variables	150.852.565	198.717.127	223.199.078	255.339.745
Costo nomina	168.307.640	205.678.827	225.655.221	263.371.942
Gastos de Operación	27.977.988	30.082.621	31.555.619	33.265.968
Gastos de Administración y Ventas	79.669.774	102.833.427	125.137.574	138.569.416
Gastos preoperativos	11.002.269	0	0	0
Utilidad gravable	6.388.611	37.862.048	34.276.123	34.373.083
Impuesto de Renta	2.172.128	12.873.096	11.653.882	11.686.848
Utilidad neta	4.216.483	24.988.952	22.622.241	22.686.235
Utilidad del periodo	4.216.483	24.988.952	22.622.241	22.686.235
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	34,0%	34,5%	34,9%	35,2%
Costo nomina	37,9%	35,8%	35,3%	36,3%
Gastos de Operación	6,3%	5,2%	4,9%	4,6%
Gastos de Administración y Ventas	17,9%	17,9%	19,6%	19,1%
Gastos preoperativos	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	1,4%	6,6%	5,4%	4,7%
Impuesto de Renta	0,5%	2,2%	1,8%	1,6%
Utilidad neta	0,9%	4,3%	3,5%	3,1%
Utilidad del periodo	0,9%	4,3%	3,5%	3,1%

Tabla 34. Estado de resultados

7.3. Balance General

BALANCE GENERAL				
ACTIVO	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	62.888.157	79.238.414	77.117.852	77.317.046
Cuentas por Cobrar- Clientes	17.849.274	23.112.260	15.995.590	18.123.004
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	26.651.931	58.990.246	84.506.566	116.347.894
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	107.389.362	161.340.920	177.620.009	211.787.944
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	38.070.000	38.070.000	38.070.000	38.070.000
Depreciación acumulada	8.030.000	12.030.000	16.030.000	19.550.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	30.040.000	26.040.000	22.040.000	18.520.000
TOTAL ACTIVOS	137.429.362	187.380.920	199.660.009	230.307.944
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Carga Prestacional por Pagar	10.464.973	12.836.222	14.094.033	16.478.735
Cuentas por pagar- Proveedores	10.102.866	13.308.441	9.299.962	10.639.156
Impuesto de Renta	2.172.128	12.873.096	11.653.882	11.686.848
Impuestos locales por pagar	4.441.988	5.751.741	6.398.236	7.249.202
Iva por pagar	26.030.924	33.405.985	26.386.221	29.740.093
TOTAL PASIVO	53.212.879	78.175.485	67.832.333	75.794.033
PATRIMONIO				
Capital	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	4.216.483	29.205.435	51.827.676
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	4.216.483	24.988.952	22.622.241	22.686.235
TOTAL PATRIMONIO	84.216.483	109.205.435	131.827.676	154.513.911
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	137.429.362	187.380.920	199.660.009	230.307.944
Prueba de balance	0	0	0	0

Tabla 35. Balance General

El balance general presenta una capacidad económica suficiente para responder obligaciones con terceros, la cual se va incrementado en los 4 años

El radio de liquides es superior a 1 en todos los años, ello significa que el activo corriente cubre en el peor de los caos 1,92 veces el pasivo corriente en el año 2019, habiéndose observando una tendencia similar en los años siguientes., de tal manera que la empresa cuenta con liquidez inmediata para cubrir rápidamente sus deudas corrientes.

El balance general muestra una compañía sana financieramente.

8. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

8.1. Económicos

Las dos principales materias primas (Café y Té Matcha), dependen directamente de la volatilidad del Dólar, por lo que una variación significativa en este representa un serio riesgo económico para el proyecto.

Entre las acciones a tomar contra estos riesgos se encuentran, manejar inventarios de seguridad en materias primas que permitan sortear estas fluctuaciones.

8.2. Técnicos

El principal riesgo técnico que se puede evidenciar, es que, por ser productos de origen natural, es muy complicado garantizar siembres el perfil sensorial, ya que, en la naturaleza, este depende directamente de las variaciones climáticas.

Para sortear este tipo de riesgo se establecen patrones organolépticos con porcentaje de variación establecidos.

8.3. De Mercado

El ingreso de nuevos competidores con grandes músculos financieros siempre es una amenaza para los productores emergentes.

Para reducir el impacto de este riesgo, se debe posicionar muy bien la marca, ejecutando perfectamente el plan de mercadeo mencionado anteriormente.

9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	4.216.483	24.988.952	22.622.241	22.686.235
Total Depreciación	0	16.060.000	8.000.000	8.000.000	7.040.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		20.276.483	32.988.952	30.622.241	29.726.235
1. Flujo de fondos neto del periodo		20.276.483	32.988.952	30.622.241	29.726.235
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	20.276.483	32.988.952	30.622.241	29.726.235
Balance de proyecto	-80.000.000	-63.723.517	-33.920.741	-4.994.537	24.481.971
Periodo de pago descontado	3,17				
Tasa interna de retorno	14,83%				
Valor presente neto	20.141.378				
Tasa mínima de retorno	5,00%				

Tabla 36. Flujo de caja neto del proyecto

Como se puede observar, después de cada análisis económico y financiero del proyecto, este presenta una proyección positiva en sus cifras, con una Tasa interna de retorno del 14,83% sin liquidación de la empresa, el proyecto Alcomcol SAS, muestra unas cifras con dirección creciente respecto del balance del proyecto con cifras atractivas para los inversionistas generando utilidades netas acumuladas durante los 4 años de \$74 Millones COP.

10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

10.1. Sensibilidad de las ventas

Con un cumplimiento en ventas del 97% de lo proyectado el proyecto no sería viable, pues la TIR sería inferior a la tasa mínima de retorno esperada en todo el periodo, por lo cual las ventas son un factor clave de éxito para el proyecto y se debe realizar seguimiento constantemente que garantice la toma oportuna de decisiones.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-536.554	19.359.357	16.644.136	15.959.748
Total Depreciación	0	16.060.000	8.000.000	8.000.000	7.040.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		15.523.446	27.359.357	24.644.136	22.999.748
1. Flujo de fondos neto del periodo		15.523.446	27.359.357	24.644.136	22.999.748
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	15.523.446	27.359.357	24.644.136	22.999.748
Balance de proyecto	-80.000.000	-68.476.554	-44.541.025	-22.123.940	-230.389
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	4,90%				
Valor presente neto	-189.542				
Tasa mínima de retorno	5,00%				

Tabla 37. Flujo de caja neto con una caída en ventas del 3%

10.2. Sensibilidad del precio de venta del producto

Con un precio de venta del 98% de lo estimado proyecto no sería viable, una TIR menor a lo esperado en todo el periodo, por lo cual se debe ser muy cuidadoso a la hora de generar descuentos para impulsar las ventas pues estos harán inviable la compañía.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-301.148	19.404.953	16.555.057	15.812.116
Total Depreciación	0	16.060.000	8.000.000	8.000.000	7.040.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		15.758.852	27.404.953	24.555.057	22.852.116
1. Flujo de fondos neto del periodo		15.758.852	27.404.953	24.555.057	22.852.116
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	15.758.852	27.404.953	24.555.057	22.852.116
Balance de proyecto	-80.000.000	-68.241.148	-44.248.252	-21.905.607	-148.772
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	4,94%				
Valor presente neto	-122.395				
Tasa mínima de retorno	5,00%				

Tabla 38. Flujo de Caja Neto con un PVP al 98% de lo estimado

10.3. Sensibilidad del costo del producto

Con un incremento del 4% en los costos del producto el proyecto no sería viable, presentando una TIR menor a la tasa esperada, por lo que, una vez se implemente el proyecto, se debe implementar un plan estratégico enfocado en la reducción de costos con el fin de prevenir cualquier fluctuación que se presente en el mercado y pueda afectar los precios pactados con los proveedores.

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	22.829	19.464.678	16.417.377	15.587.870
Total Depreciación	0	16.060.000	8.000.000	8.000.000	7.040.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		16.082.829	27.464.678	24.417.377	22.627.870
1. Flujo de fondos neto del periodo		16.082.829	27.464.678	24.417.377	22.627.870
Inversiones de socios	80.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	80.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					0
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-80.000.000	16.082.829	27.464.678	24.417.377	22.627.870
Balance de proyecto	-80.000.000	-67.917.171	-43.848.351	-21.623.391	-76.691
Periodo de pago descontado	0,00				
Tasa interna de retorno	4,97%				
Valor presente neto	-63.094				
Tasa mínima de retorno	5,00%				

Tabla 39. Flujo de caja neto con un incremento del 4% en los costos del producto.

11. CONCLUSIONES

- Los análisis del mercado global validan las entrevistas y encuestas realizadas a nivel local, donde el 83% de las personas beben café y el 63% lo hacen diariamente.
- Lo anterior, permite inferir que en Colombia existe un mercado de cafés especiales amplio y por explotar, que ha tenido crecimientos a dos dígitos en los últimos años.
- De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto resulta atractivo porque con el cumplimiento del pronóstico de ventas, se tienen utilidad desde el primer año teniendo en cuenta que la inversión inicial por compra de activos no es muy alta.
- El proyecto presenta una tasa interna de retorno del 14,8%, lo que lo hace atractivo pues presenta un rendimiento mayor al que ofrece el sector financiero y en solo 4 años.
- Aunque la TIR no es muy alta, se debe tener en cuenta que dentro de la nomina esta incluido un salario para los socios que le permite el mismo nivel de vida actual.
- Es un proyecto muy sensible en cuanto a ventas, precio de venta y costos de producción.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham, R. (2014). Coffee Culture. *Royal Wings*, 2.
- Amado, J. R. R., Prada, A. L., & Arranz, J. C. E. (2011). Formulación de comprimidos de tamarindo por el método de granulación húmeda. *Revista Cubana de Farmacia*, 45(3), 414–422.
- Arent, D. J., Pless, J., & Statwick, P. (2008). Five Forces of 21st Century Innovation Strategy: Insights for Leaders (Fact Sheet), Joint Institute for Strategic Energy Analysis (JISEA). *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Dana LaMendola. (n.d.). Soluble Coffee Seeks to Discard its Commodity Image.
- Euromonitor. (2013). Coffee in the US, (January).
- Euromonitor International. (2017a). Consumer Lifestyles in 2017 Global Survey Results. *Euromonitor International*, 12.
- Euromonitor International. (2017b). Global Economies and Consumers in 2017. *Euromonitor International*, 33.
- Fao. (2015). Statistical Pocket Book of the Food And Agricultural Organization for the United Nations.
- How to create a unique coffee offering through a diversified marketing and distribution strategy. (2008).
- Lucía, O., López, O., María, L., & Herrera, Á. (n.d.). Artículo de investigación Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia, 139–165.
- Marketline. (2017). Global -Hot Drinks Market value.
- Medina, M. (n.d.). federación nacional de cafeteros: 90 años haciendo caminos National Federation of Coffee Growers: 90 years making roads.
- Northrop, R. (2014). De la Cosecha a la Taza: El consumo de Cafe en Colombia. *Tea & Coffee, Noviembre*.
- Wilkinson, J. B., & Moore, R. J. (1990). *Cosmetología de Harry*. Ediciones Díaz de Santos.

ANEXO 1 Entrevista

HABITOS DE CONSUMO DE CAFÉ Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

Estimado Sr. / Sra.,

El día de hoy estamos realizando una encuesta para conocer los hábitos de consumo del café y el perfil del consumidor, le solicitamos contestar las diferentes preguntas, nos

ENTREVISTA

1 Nombre _____

2 Genero

Masculino

Femenino

3 Rango de Edad

Años

18 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 o mas

4 Ocupacion _____

5 Estado Civil _____

Ud. Toma Café, Si la respuesta es sí, favor de seguir contestando este breve cuestionario. Si la respuesta es no le agradecemos mucho su ayuda y su tiempo.

7 Cuantas tazas de café se toma al día

1 a 2

3 a 5

5 o mas

8 En que horario toma café regularmente

Mañana

tarde

Noche

Todo el día

9 En que lugar toma Café

La casa

Un establecimiento

la oficina

en camino

otro

10 Cual es su principal motivador para tomar Café

Por gusto, me agrada su sabor

Para relajarme

Para compartir un tiempo con otra persona

Para despertar

Por rutina

otro

11 Cual es su tipo de café preferido

Espresso

Americano

Capuccino

Otro Cual _____

12 Cual es su marca de Café Favorita?

13 Cuanto paga regularmente por una tasa de café (COP)

500 o menos	
501 a 2000	
2001 a 4000	
4001 a 6000	
6001 a 10000	
mas de 10000	

14 En que lugar compra café con mayor frecuencia

Supermercado	
Minimercado	
Tienda	
Cafeteria	
Otros cuales	

15 Que tipo de café consume con mayor Frecuencia

Cafel Soluble / Instantaneo	
café Molido (para hacer el cafetera u Olla)	
Café en grano (para ser molido y en cafetera)	
Café que venden en cafeterias	
Café de vending machine	
Otros cuales	

16 En qué tipo de presentación o empaque lo compra**17 Cual de las siguientes Frases define mejor su preferencia por el café**

El café se debe tomar solo	
El café se debe tomar en compañía de amigos y familiares	

18 Con cual de las siguientes frases se asocia mejor el consumo de café

Quita el sueño / despierta	
Da energia / Te mantiene activo	
Quita el frio / Calienta	
Tiene antioxidantes	
tiene sabor agradable	
Tranquiliza / Calma los nervios	
Altera los nervios	
Quita el sueño / Insonmio	
Provoca gastritis	
te hace Adicto a la cafeina	
Daña los riñones	
Irrita el estomago	
es dañino	
Ninguna	

19 Toma café especiales

Si	
No	

20 Que es lo que hace que un café sea especial

Sabor	
color	
aroma	
que sea de marca conocida	
que sea de origine	
precio alto	
texrura	

nivel de tostion	<input type="text"/>
Otros cuales	<input type="text"/>
21 Asociaria un café especial con un café instantaneo	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
No Sabe	<input type="text"/>
22 Estaria dispuesto a comprar un café instantaneo especial que pudiera llevar a cualquier parte sin que le ocupe espacio, incluso en los bolsillos?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
No Sabe	<input type="text"/>
24 Estaria dispuesto a pagar un poco mas de lo que paca actualmente por una tasa de este café	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
No Sabe	<input type="text"/>
25 Donde esperaria comprar este Café	
Supermercado	<input type="text"/>
Minimercado	<input type="text"/>
Tienda	<input type="text"/>
Cafeteria	<input type="text"/>
Otros cuales	<input type="text"/>
26 Con cuales de las siguientes frases se siente identificado/a	
El café lo puedo tomar en cualquier ocasión.	<input type="text"/>
Una taza de café me ayuda a iniciar bien el día.	<input type="text"/>
Una taza de café se disfruta más entre amigos.	<input type="text"/>
Mi día no esta completo sin una tasa de café.	<input type="text"/>
Solo consumo café cuando estoy estresado.	<input type="text"/>
Consumo café cuando hace frío	<input type="text"/>
Consumo café cuando hace frío	<input type="text"/>
El café lo pueden tomar los niños.	<input type="text"/>

HABITOS DE CONSUMO DE CAFÉ Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

Estimado Sr. / Sra.,

El día de hoy estamos realizando una encuesta para conocer los hábitos de consumo del café y el perfil del consumidor, le solicitamos contestar las diferentes preguntas, nos ayudará a obtener los mejores resultados.

CUESTA

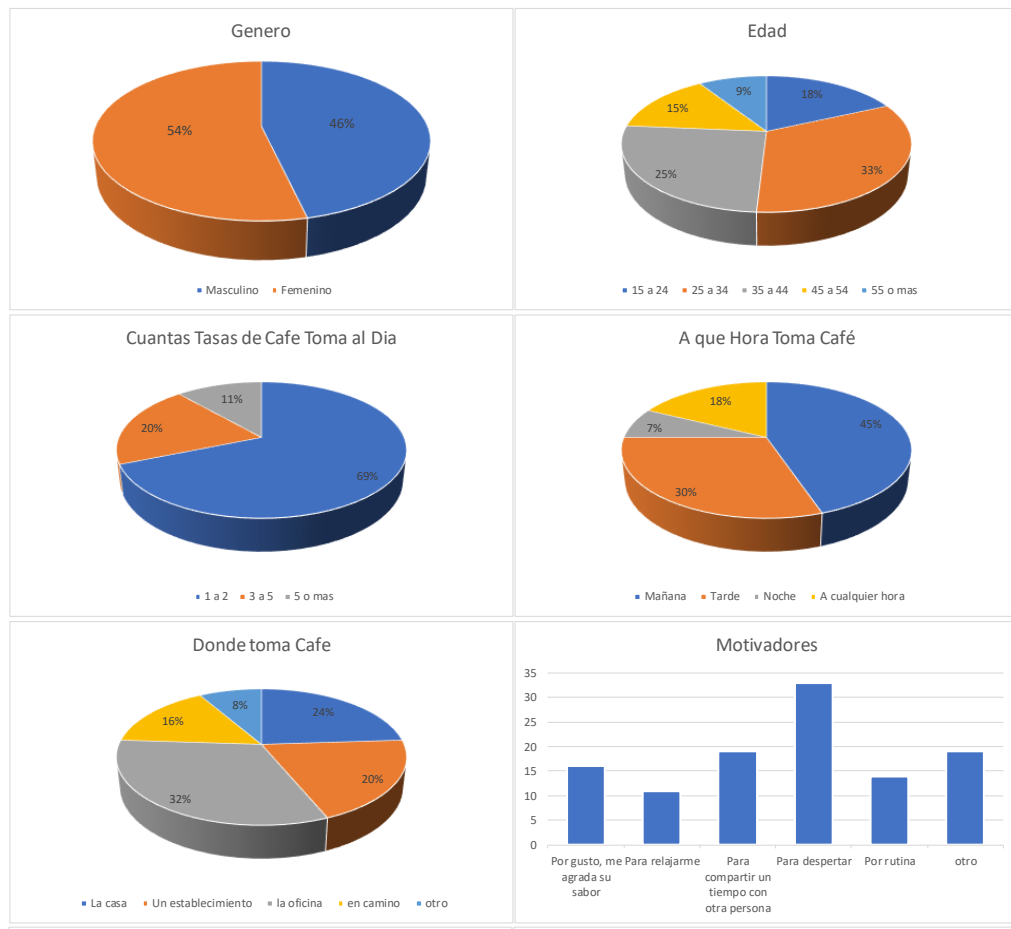
1 Rango de Edad	Años					
	18 a 25					
	26 a 35					
	36 a 45					
	46 a 55					
	56 o mas					
2 En que lugar toma Café	La casa					
	Un establecimiento					
	la oficina					
	en camino					
	otro					
3 Cuanto paga regularmente por una tasa de café (COP)	500 o menos					
	501 a 2000					
	2001 a 4000					
	4001 a 6000					
	6001 a 10000					
	mas de 10000					
4 Que tipo de café consume con mayor Frecuencia	Cafel Soluble / Instantaneo					
	café Molido (para hacer el cafetera u Olla)					
	Café en grano (para ser molido y en cafetera					
	Café que venden en cafeterias					
	Café de vending machine					
	Otros cuales					
5 Toma café especiales	Si					
	No					
6 Que es lo que hace que un café sea especial	Sabor					
	color					
	aroma					
	que sea de marca conocida					
	que sea de origine					
	precio alto					
	texrura					
	nivel de toston					
	Otros cuales					
7 Asociaría un café especial con un café instantaneo	Si					
	No					
	No Sabe					
8 Estaria dispuesto a comprar un café instantaneo especial que pudiera llevar a cualquier parte sin que le ocupe espacio, incluso en los bolsillos?	Si					
	No					
	No Sabe					

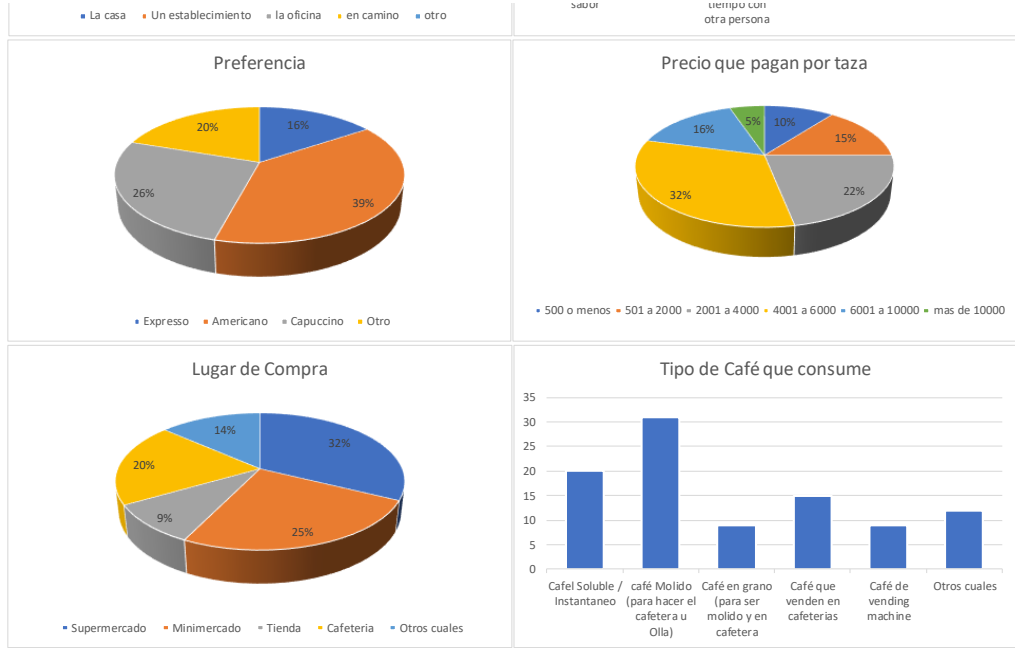
9 Estaría dispuesto a pagar un poco mas de lo que paga actualmente por una tasa de este café

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No Sabe	<input type="checkbox"/>

10 Donde esperaria comprar este Café

Supermercado	<input type="checkbox"/>
Minimercado	<input type="checkbox"/>
Tienda	<input type="checkbox"/>
Cafeteria	<input type="checkbox"/>
Otros cuales	<input type="checkbox"/>







ANEXO 2 Ficha Técnica Trabajo de Campo

Nombre del trabajo de campo	HABITOS DE CONSUMO DE CAFÉ Y PERFIL DEL CONSUMIDOR
Firma encuestadora:	N/A
Contratada por:	ALCOMCOL SAS
Fecha de recolección de la información de campo:	Marzo 18 a Mayo 23 de 2018.
Marco muestral:	Persona de 25 años en adelante de estratos 4 a 6 de la ciudad de Cali, el cual tiene un valor cercano a las 800.000 personas según cifras de proyección de la población por grupos de edad y sexo para la ciudad por parte del DANE
Margen de error	± 10%
Ciudades donde se realizó	Cali
Tamaño de la muestra:	110 encuestas
Técnica de recolección:	Cuestionario estructurado vías encuestas y/o entrevistas

