





COPIA 338.7 I 5918e 1980

IICA - PRODESARROLLO

ESTUDIO PARA LA CREACION ✓  
DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACION

Bogotá, D. E., octubre de 1980

CONF.  
CONCA  
18.8  
# 1980.  
1986

## INDICE

|   | Página |
|---|--------|
| I. RESUMEN DEL PROYECTO                               | 1      |
| 1.1 Antecedentes                                      | 1      |
| 1.2 Objetivo operacional específico del proyecto      | 3      |
| 1.3 Objetivos generales de la empresa                 | 3      |
| 1.4 Razón social, constitución y domicilio            | 4      |
| 1.5 Zona de actividad y mercadeo                      | 5      |
| 1.6 Plan de inversiones                               | 10     |
| 1.7 Plan de financiación                              | 11     |
| 1.8 Aplicación de recursos                            | 13     |
| 1.9 Justificación del proyecto                        | 13     |
| 1.9.1 Desde el punto de vista de la empresa           | 13     |
| 1.9.2 Desde el punto de vista de la economía del país | 14     |
| 1.10 Valor agregado nacional                          | 17     |



|  | Página |
|--|--------|
| II. ASPECTOS GENERALES E INSTITUCIONALES DE LA FEDERACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA ZONA CAFETERA (FRUVERCAFE). | 18     |
| 2.1 Razón social   | 18     |
| 2.2 Evolución  | 18     |
| 2.3 Constitución   | 19     |
| 2.4 Domicilio  | 20     |
| 2.5 Objeto social y duración   | 20     |
| 2.6 Representación legal   | 21     |
| 2.7 Afiliados y cuotas de afiliación   | 21     |
| 2.8 Organos de administración y gerencia   | 22     |
| 2.9 Organización y niveles funcionales   | 23     |
| 2.9.1 Nivel ejecutivo  | 23     |
| 2.9.2 Nivel asesor   | 24     |
| 2.9.3 Nivel de supervisión   | 26     |
| 2.9.4 Nivel operativo  | 30     |
| 2.9.5 Nivel auxiliar   | 33     |

This One



LFJ8-3S4-17NG





|   | Página |
|---|--------|
| III. EL PROYECTO  |        |
| A. Características y Objetivos  | 36     |
| 3.1 El proyecto se caracteriza  | 36     |
| 3.2 Objetivos generales   | 36     |
| 3.3 Objetivo operacional específico   | 37     |
| B. Localización   | 37     |
| 3.4 La sede de FRUVERCAFE   | 37     |
| C. Mercado  | 38     |
| 3.5 Ciudades y población de la primera etapa                                  | 38     |
| 3.6 Consumo anual de frutas y verduras en Bogotá                              | 39     |
| 3.7 Proyecciones del consumo para Bogotá                                      | 39     |
| 3.8 Abastecimiento actual y proveedores del proyecto                          | 40     |
| 3.9 Proveedores de otros productos  | 47     |
| 3.10 Ventajas competitivas del proyecto                                       | 48     |
| 3.11 Efecto potencial del proyecto sobre la estructura de precios del mercado | 51     |
| 3.12 Situación arancelaria  | 52     |
| 3.13 Política de comercialización y distribución del proyecto                 | 52     |



|  | Página |
|--|--------|
| 3.14 Proyección de las ventas  | 53     |
| 3.15 Participación de empresa en el mercado de Bogotá                                    | 53     |
| D. Aspectos Generales de las Zonas Cafeteras de Producción Beneficiadas con el Proyecto. | 56     |
| 3.16 Producción por socios y tenencia  | 56     |
| 3.17 Servicios de apoyo en el área de producción de la zona cafetera                     | 57     |
| IV. ASPECTOS TECNICOS  |        |
| 4.1 Tamaño   | 59     |
| 4.2 Proceso  | 59     |
| V. ASPECTOS FINANCIEROS  | 64     |

#### CUADROS

|  |    |
|--|----|
| 2.1 ORGANIGRAMA                                  | 35 |
| 3.1 CIUDADES Y POBLACION DE LA PRIMERA ETAPA     | 38 |
| 3.2 CONSUMO ANUAL DE FRUTAS Y VERDURAS EN BOGOTA | 39 |



|  | Página |
|--|--------|
| 3.3 PROYECCIONES DEL CONUMO PARA BOGOTA  | 39     |
| 3.4 PROYECCION DE COMPRAS CON DESTINO A SUPERMERCADOS CAFETEROS                            | 41     |
| 3.5 PROYECCION DE COMPRAS CON DESTINO A CONCESIONES EN BOGOTA                              | 41     |
| 3.6 OFERTA ACTUAL Y POTENCIAL POR ZONAS DE LA ZONA CAFETERA                                | 43     |
| 3.7 PRODUCCION DE ALGUNAS ZONAS CAFETERAS PARA SER COMERCIALIZADA POR FRUVERCAFE EN BOGOTA | 44     |
| 3.8 DISTRIBUCION Y BOGOTA DE LA PRODUCCION DE ALGUNAS ZONAS CAFETERAS                      | 46     |
| 3.9 COMPETIDORES POTENCIALES DEL PROYECTO  | 48     |
| 3.10 PROYECCION DE LAS VENTAS 1981-1985  | 54     |
| 3.11 PARTICIPACION DE FRUVERCAFE EN EL MERCADO   | 55     |
| PLANOS BODEGA No. 28 - CORABASTOS  | 62- 63 |
| 5.1 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO  | 65     |
| 5.2 EVALUACION DE LA T. I. R. F. DEL PROYECTO  | 66     |
| 5.3 TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERO   | 67     |



## I. RESUMEN DEL PROYECTO

### 1.1 Antecedentes

Los Comités Departamentales de Cafeteros y PRODE  
SARROLLO, han apoyado con crédito y asistencia téc  
nica 64 proyectos agroindustriales y 87 proyectos de  
mercadeo con inversiones cercanas a los 100 millones  
de pesos en los últimos 7 años. Para realizar esta la  
bor se ha contado con dos líneas de crédito para agro-  
industria por \$ 57.1 millones y una línea de mercadeo  
por \$ 50 millones y el apoyo de 15 técnicos y 19 auxi-  
liares localizados en las oficinas centrales y en los  
Departamentos de Antioquia, Caldas, Cundinamarca,  
Quindio, Tolima, Risaralda y Valle.

Además de los beneficios logrados en el mejoramiento  
de ingresos al productor, la racionalización de la ofer  
ta, el incremento de la eficiencia y competencia del  
sistema de comercialización de perecederos, etc 1/  
es conveniente señalar dos resultados de la acción de

---

1/ Estos beneficios se encuentran mencionados y cuantificados  
en distintas publicaciones del Departamento de Mercadeo de  
Prodesarrollo.





los Comités y de Prodesarrollo que tienen que ver directamente con el proyecto :

- a) La creación de una red de supermercados que se está convirtiendo en la segunda más grande de América Latina y
- b) La creación de 44 formas asociativas.

La primera acción está orientada al consumidor y la segunda al productor.

Como resultado de lo anterior se ha creado la necesidad de que las formas asociativas cuenten con una Empresa que coordine la distribución de sus productos en los centros urbanos y de que la red de supermercados cafeteros sea abastecida por medio de compras centralizadas en aquellos productos de importancia en el consumo. Por otra parte tanto los productores de perecederos como los consumidores cafeteros 2/ carecen de una empresa que organice las exportaciones de sus productos y coordine las importaciones de aquellos bienes de consumo que se demandan en los supermercados cafeteros.

---

2/ Los usuarios de la red de supermercados cafeteros



1.2 Objetivo operacional específico del proyecto.

Crear una empresa de comercialización de productos perecederos, de otros productos necesarios para el consumo de la zona cafetera incluyendo los importados y de aquellos frescos y procesados para exportación.

1.3 Objetivos generales de la Empresa.

- a) Introducir mayor eficiencia y competencia en el sistema de comercialización de productos perecederos, especialmente con referencia a aquellos - originados en la zona cafetera.
- b) Lograr una mayor participación de los agricultores en el precio final de sus productos lo mismo que en la toma de decisiones.
- c) Estimular la producción de alimentos orientada al mercado al buscar una mayor coordinación vertical entre la producción y el consumo.
- d) Organizar y ampliar las exportaciones e importaciones desde y hacia la zona cafetera.
- e) Realizar la centralización nacional y regional de compras para aquellos productos que los supermercados cafeteros requieran.



- f) Introducir innovaciones técnicas que se transfieran al sistema tradicional de alimentos.

#### 1.4 Razón Social, Constitución y Domicilio.

La empresa se denomina Federación Nacional de Productores de Frutas y Verduras de la Zona Cafetera - "FRUVERCAFE". Fué constituida el 18 de Agosto de 1980 y posee Personería Jurídica No. 454 de Septiembre 24 de 1980 otorgada por el Ministerio de Agricultura. Su domicilio es Bogotá y podrá establecer agencias, sucursales u oficina en cualquier parte del país o del exterior.

FRUVERCAFE no tiene contemplado dentro de su objetivo económico el lucro. Sin embargo, su redefinición jurídico-comercial está realizandose de tal manera que no sólo las formas asociativas sean sus socios sino también los Comités de Cafeteros, las Cooperativas Cafeteras y cualquier otra entidad que desee participar en el proyecto.



### 1.5 Zona de actividad y mercadeo

FRUVERCAFE ejecutará inicialmente su política a través de 5 líneas de actividad teniendo en cuenta que las transacciones comerciales que realice sean seguras y rentables a corto plazo. Estas transacciones se realizan desde y hacia la zona cafetera y en la primera etapa de desarrollo no se contemplan las exportaciones e importaciones. Las líneas de actividad consideradas son :

- a) Supermercados cafeteros. Esta actividad consiste, en su primera etapa, en el abastecimiento de productos perecederos que requieren los Supermercados cafeteros de Caldas, Tolima y Valle desde Bogotá. Su demanda estimada para el período 1981-85 se señala enseguida, para un número de productos promedio de 50 -





que se compran a productores y mayoristas de Bogotá.

| Año  | Ton/año | Ton/año |
|------|---------|---------|
| 1981 | 1.261   | 20.517  |
| 1982 | 1.324   | 21.542  |
| 1983 | 1.390   | 22.615  |
| 1984 | 1.460   | 23.754  |
| 1985 | 1.533   | 24.942  |

- b) Concesiones en Bogotá. Esta actividad se refiere al abastecimiento de dos cadenas de supermercados en Bogotá y consiste en llegar al consumidor final de 17 supermercados pagando FRUVERCAFE una comisión no mayor del 10% sobre ventas brutas. El número de productos es de 150 y se comprarán tanto en la zona cafetera como fuera de ella, tratando de comprar el mayor número de dichos



productos a agricultores. Las ventas proyectadas en esta línea de actividad son :

| Año  | Ton.  | 000\$ /año |
|------|-------|------------|
| 1981 | 5.935 | 156.684    |
| 1982 | 6.528 | 172.339    |
| 1983 | 6.855 | 180.972    |
| 1984 | 7.060 | 186.384    |
| 1985 | 7.201 | 190.106    |

c) Mercado Especializado. Consiste en la venta en Bogotá de productos originados en la zona cafetera para ser captada por FRUVERCAFE se estima en 69.889 Ton/año de estas 20.967 Ton/año serán el tamaño del proyecto para canales especializados y 48.922 Ton/año son el tamaño del proyecto para canales tradicionales.



La línea de actividad denominada mercado especializado contempla la compra de 16 productos en los Departamentos cafeteros de Cundinamarca, Caldas, Tolima y Quindio. Esta oferta se cuantificó durante el desarrollo del presente estudio y representa el 7.0% de la producción de perecederos de la zona cafetera, mientras que los supermercados cafeteros consumen el 1.8% de la misma.

El mercado especializado implica la utilización de prácticas desarrolladas de mercadeo por parte de FRUVERCAFE como son empaques adecuados, normas de calidad, - adecuado almacenamiento etc. Las proyecciones contempladas para esta actividad son:

| Año  | Ton/año | 000\$ /año |
|------|---------|------------|
| 1981 | 7.395   | 95.366     |
| 1982 | 9.244   | 119.211    |
| 1983 | 11.832  | 152.586    |
| 1984 | 15.736  | 202.932    |
| 1985 | 20.967  | 270.390    |



- d) Mercado Tradicional. Esta línea de actividad consiste en la venta a canales tradicionales como, central de abastos, plazas de mercado y tiendas procurando transferir tecnología de los canales especializados. Como se mencionó en el punto anterior, el tamaño de esta línea es de 48.922/ton por año y para su logro se ha estimado la siguiente proyección de ventas :

| Año  | Ton/año | 000\$   |
|------|---------|---------|
| 1981 | 6.409   | 82.651  |
| 1982 | 10.254  | 132.236 |
| 1983 | 17.432  | 224.803 |
| 1984 | 29.635  | 382.173 |
| 1985 | 48.922  | 630.898 |

- e) Otros Productos. Se refiere a la sal y es el comienzo de la centralización de compras para abastecer los supermercados ca





feteros. Su proyección de ventas, de acuerdo a las necesidades de las Cooperativas Cafeteras se ha estimado en :

| Año  | Ton/año | 000\$ /año |
|------|---------|------------|
| 1981 | 7.782   | 56.318     |
| 1982 | 8.560   | 61.948     |
| 1983 | 8.988   | 65.045     |
| 1984 | 9.258   | 66.999     |
| 1985 | 9.536   | 69.011     |

#### 1.6 Plan de Inversiones

El plan de inversiones para realizar las líneas de actividades mencionadas en el punto ante-



rior se detalla en el capítulo IV y se resume  
así:

| Concepto                                     | Valor<br>000\$  |
|--|-----------------|
| Construcciones                               | 37.100          |
| Equipo importado adquirido<br>en el país     | 2.200           |
| Equipo Nacional                              | 3.800           |
| Gastos de instalación y montaje<br>de equipo | 600             |
| Imprevistos construcciones                   | 3.210           |
| Imprevistos equipo                           | 630             |
| Estudio de centralización de<br>compras      | 2.000           |
| Capital de trabajo                           |                 |
| Fondos Rotatorios                            | 25.600          |
| Crédito                                      | <u>15.000</u>   |
| Valor Total                                  | 90.140<br>===== |

#### 1.7 Plan de Financiación

FRUVERCAFE ha previsto financiar el conjunto  
de inversiones señaladas en el punto anterior



con recursos provenientes de las siguientes fuentes, según detalle que se incluye en el capítulo IV.

| FUENTES  | Valor Total      | %            |
|--|------------------|--------------|
| <b>A. DE FONDOS ROTATORIOS</b>                     |                  |              |
| 1. Fondo Comercialización(Prodesarrollo)           | 2.000            | 2.22         |
| 2. Fondo Rotatorio sal(Fondo Nal. del café)        | 4.000            | 4.44         |
| 3. Comités de Cafeteros( a través de Cooperativas) | 16.000 <u>1/</u> | 17.75        |
| 4. Cooperativas Cafeteras                          | 9.000 <u>2/</u>  | 9.98         |
| 5. Afiliados Fundadores(Recursos Fruvercafé)       | 600              | 0.67         |
| 6. Concesiones (en Bogotá)                         | <u>1.000</u>     | <u>1.11</u>  |
| TOTAL A  | 32.600 <u>3/</u> | 36.17        |
| <b>B. CREDITOS PRODESARROLLO</b>                   |                  |              |
| 1. Capital de Trabajo                              | 15.000           | 16.64        |
| 2. Construcciones                                  | 13.910           | 15.43        |
| 3. Equipo  | <u>7.230</u>     | <u>8.02</u>  |
| TOTAL B  | 36.140           | 40.09        |
| <b>C. MAYORISTAS</b>                               |                  |              |
| 1. Remates Locales                                 | <u>21.400</u>    | <u>23.74</u> |
| TOTAL C  | 21.400           | 23.74        |
| TOTAL A+B+C  | 90.140           | 100.00       |

1/ Incluye \$ 2 millones para estudio de centralización de compras

2/ Incluye \$ 5 millones para inversiones en construcción

3/ Los Fondos Rotatorios netos serían \$ 25.600



## 1.8 Aplicación de Recursos

La aplicación de los recursos mencionados en el punto anterior se detallan en el capítulo IV., y de acuerdo a las fuentes de financiación se distribuirán de la siguiente manera :

| Recursos                     | Constru <u>ciones</u> | Equipo Instal. Imprev (000\$) | Comp Central. | Cap. Trab | To <u>tal</u> | %           |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------|-----------|---------------|-------------|
| Fondo Comerc.                | --                    | --                            | --            | 2000      | 2000          | 2.2         |
| Fondo Rot. Sal               | --                    | --                            | --            | 4000      | 4000          | 4.4         |
| Cooperat. -Comités Afiliados | 5000                  | --                            | 2000          | 18000     | 25000         | 27.7        |
| Concesiones                  | --                    | --                            | --            | 1000      | 1000          | 1.1         |
| Línea mercadeo               | 10700                 | 10440                         | --            | 15000     | 36140         | 40.0        |
| Mayoristas                   | <u>21400</u>          | <u>--</u>                     | <u>--</u>     | <u>--</u> | <u>21400</u>  | <u>23.7</u> |
|                              | 37100                 | 10440                         | 2000          | 40600     | 90140         | 100.0       |
|                              | =====                 | =====                         | =====         | =====     | =====         | =====       |
|                              | 41.1                  | 11.7                          | 2.2           | 45.0      | 100.0         |             |

## 1.9 Justificación del Proyecto

### 1.9.1 Desde el punto de vista de la empresa

- a) Mejorar la rentabilidad patrimonial al conseguirse financiación en volumen apreciable.





- b) Establecer mecanismos de distribución actualmente inexistentes para la producción originada en la zona cafetera.
- c) Establecer una empresa con los más altos requerimientos técnicos permitiendo ofrecer productos de óptima calidad.
- d) Normalizar la producción mediante la especialización en la distribución, consiguiéndose economías de escala y disminuyendo los costos de comercialización de productores de la zona cafetera.
- e) Obtener una tasa de retorno financiero favorable como se indica en el capítulo 6, superior al 20%.

1.9.2 Desde el punto de vista de la economía del país.

Los beneficios para el desarrollo económi-



co del país se consideran en el Plan de Integración Nacional (PIN) como puede observarse en los siguientes puntos:

- a) **Generación de empleo.** El proyecto generará 120 nuevos empleos directos. De esta manera contribuye a solucionar la situación de desempleo actual del país.
- b) **Eficiencia y competencia.** FRUVER CAFE será un aporte del Grupo Cafetero para mejorar la eficiencia del sistema de comercialización de productos perecederos al introducir tecnología que favorezca el desarrollo de la competencia de acuerdo a la; estrategia de comercialización propuesta en el PIN.
- c) **Participación de Productores.** La participación de un número elevado de productores y su vinculación más cercana con el consumidor final a



través de las Cooperativas de Cafeteros y de FRUVERCAFE permitirá - un mayor ingreso a los productores y el incremento en la producción de alimentos.

- d) Desarrollo Agroindustrial en la Zona Cafetera. La vinculación de FRUVERCAFE con los proyectos agroindustriales apoyados por los Comités de Cafeteros y PRODESARROLLO permitirán el fortalecimiento de la agroindustria en la zona cafetera al contar con una empresa que realice operaciones a nivel nacional e internacional, buscando al mismo tiempo mercados para los productos procesados y originados en la zona cafetera.
- e) Beneficios sobre otros sectores de la Economía. La distribución de alimentos para la población de la zona cafetera y de los productos originados en la



misma, contribuye a reducir presio  
nes inflacionarias tanto a nivel de -  
producción como de consumo.

### 1. 10 Valor Agregado Nacional

Con el presente proyecto se incrementará la con-  
tribución del Grupo Cafetero, a través de FRUVER  
CAFE, al valor agregado nacional, como se obser-  
va en el siguiente cuadro.

| ( 000\$ )                                   |                        |                         |                         |                         |                         |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CONCEPTO                                    | 1. 981                 | 1. 982                  | 1. 983                  | 1. 984                  | 1. 985                  |
| Mano de obra<br>directa                     | 5. 020                 | 6. 275                  | 7. 494                  | 9. 312                  | 14. 224                 |
| Intereses                                   | 4. 698                 | 4. 698                  | 4. 698                  | 4. 463                  | 3. 253                  |
| Utilidad antes<br>de int. e im -<br>puestos | <u>35</u>              | <u>(174)</u>            | <u>3. 568</u>           | <u>928</u>              | <u>9. 571</u>           |
| Valor Agregado<br>Nacional                  | <u>9. 753</u><br>===== | <u>10. 799</u><br>===== | <u>15. 760</u><br>===== | <u>14. 703</u><br>===== | <u>27. 048</u><br>===== |





## II. ASPECTOS GENERALES E INSTITUCIONALES DE LA FEDERACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA ZONA CAFETERA (FRUVERCAFE).

En este capítulo se describen los aspectos generales de la Federación y se detalla su organización y administración. En los primeros se incluye una breve descripción de la evolución de las formas asociativas como organismos primarios hasta la conformación del organismo de segundo grado que se describe enseguida, y en los segundos se indica la forma en que crecerá la organización en el tiempo.

### 2.1 Razón Social :

FEDERACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA ZONA CAFETERA.  
Se distinguirá con la sigla de FRUVERCAFE.

### 2.2 Evolución :

Comenzó a gestarse en Abril de 1979 en encuentro de productores de mora realizado en Mosquera, promovido por PRODESARROLLO y las Asociaciones -



de Productores Agrícolas de Silvania y Venecia. Estas ofrecieron a otras cuatro formas asociativas de mora y naranja el puesto disponible que tenían en Corabastos, creándose así un Comité de Integración, logrando que la oferta de los dos productos mencionados se hiciera de manera conjunta. Este Comité, operó hasta el 18 de Agosto de 1980, fecha en la cual se constituyó FRUVER-CAFE, con la participación de seis (6) organizaciones.

Contablemente el Comité operó hasta el 31 de Agosto y desde el Primero de Septiembre FRUVERCAFE tomó los activos y pasivos del citado Comité de Integración.

### 2.3 Constitución :

FRUVERCAFE fué constituída por Acta del 18 de - Agosto de 1980 y obtuvo Personerfa Jurídica por Resolución No. 454 del Ministerio de Agricultura del -



24 de Septiembre de 1980. 1/

Actúa como una Sociedad sin ánimo de lucro según lo reglamentado en el Decreto 1817 del 31 de Octubre de 1969 y su NIT es el No. 60077982.

2.4 Domicilio :

El domicilio principal de FRUVERCAFE es la ciudad de Bogotá, teniendo como sucursales las formas asociativas que la constituyen.

Además, FRUVERCAFE puede establecer agencias, sucursales u oficinas en cualquier parte del país o del exterior.

2.5 Objeto Social y Duración :

FRUVERCAFE persigue objetivos encaminados a lograr el proceso de desarrollo nacional a través de empresas de comercialización y de aquellas que realicen actividades de plantación, aprovechamiento y agroindustrialización, en las que exista una directa participación de los agricultores.

1/ Ver anexo No. 1



La duración tiene un mínimo de 99 años, contados a partir de la fecha de constitución, pudiendo disolverse cuando se presenten las causales que al efecto establece los estatutos y la legislación.

#### 2.6 Representación Legal :

De acuerdo con las disposiciones transitorias - del Artículo quinto del Acta de Constitución, el Dr. Carlos Macías Chaux es el representante de la organización. En sus faltas absolutas o temporales le reemplazará un suplente provisional.

#### 2.7 Afiliados y Cuotas de Afiliación :

Los afiliados fundadores de FRUVERCAFE son:

Asociación de Productores de Sylvania

Asociación de Agricultores de Venecia

Asociación de Agricultores de Pacho

Asociación de Agricultores de El Peñón

Asociación de Productores Agrícolas del Guavio

Cooperativa Integral Campesina de la Florida





La cuota de afiliación es de \$ 100.000.00 por socio. Sin embargo el cambio previsto en su organización jurídica-comercial prevee el cambio de cuota de afiliación por aportes de capital.

2.8 Organos de Administración y Gerencia :

El organigrama 2.1 presenta la estructura administrativa de la empresa según el desarrollo previsto para la segunda etapa. En el mismo organigrama se señala la estructura durante los primeros seis (6) meses de ejecución del proyecto. Los órganos de administración y gerencia presentan la siguiente composición : 1/

a. Congreso Nacional :

Está constituido por dos delegados de las organizaciones afiliadas siendo uno de ellos su representante legal. El Congreso es la suprema dirección de FRUVERCAFE y puede ser ordinario (primer trimestre del año) o extraordinario (cuando lo cite el Presidente del Comité Nacio-

1/ Hojas de Vida de los principales cargos directivos se presentan en el Anexo No. 2



nal o la mitad más uno de las organizaciones socias).

b. Comité Nacional :

Es el órgano ejecutivo del Congreso y está integrado por cinco (5) miembros principales y cinco (5) suplentes personales afiliados a las formas asociativas socias. El Comité Nacional se posesiona ante el Congreso en pleno y está presidido por un Presidente.

c. Gerencia General :

Es el representante legal de FRUVERCAFE y son de su cargo el gobierno y la administración de la misma. Es nombrado por el Congreso.

2.9 Organización y Niveles Funcionales :

FRUVERCAFE está constituida por cinco (5) niveles de funciones : nivel ejecutivo, nivel asesor, nivel de supervisión, nivel operativo y nivel auxiliar.

2.9.1 Nivel Ejecutivo :

Lo constituye la Gerencia que, además de representar a FRUVERCAFE y cumplir las funu



ciones definidas en los estatutos, tiene las siguientes funciones básicas :

- a. Programar, coordinar y supervisar la actividad económica y financiera de FRUVERCAFE.
- b. Programar y coordinar la ejecución de compras, ventas y distribución de la Federación.
- c. Informar al Comité Nacional y al Congreso Nacional sobre las operaciones.
- d. Tener control sobre los activos.

#### 2. 9. 2 Nivel Asesor :

Está compuesto por el Comité Asesor, el Comité Nacional y por la Asesoría a la Gerencia por Prodesarrollo, Departamento de Mercado. Estos dos órganos son staff y no operan en línea de mando.

- a. Comité Asesor al Comité Nacional  
Sus funciones son las de recomendar al Comité Nacional proyectos de inversio-



nes que se enmarquen dentro del obj  
jeto social de FRUVERCAFE, lo mis  
mo que recomendar políticas a seguir  
para la defensa de los productores y  
consumidores.

También incluye en sus funciones, es  
tudiar y recomendar al Comité Nacio-  
nal sobre aspectos técnicos referentes  
al adecuado funcionamiento de la Fede  
ración.

El Comité Asesor está compuesto por:  
Dirección Ejecutiva de Prodesarrollo,  
Dirección de la División de Cooperati-  
vas de Fedecafé, Comité de Cafeteros  
de Cundinamarca, Comité de Cafeteros  
del Tolima, Dirección IICA Colombia,  
Dirección Cafam y Prodesarrollo. Ca-  
da uno tendrá un suplente.

b. Comité Asesor a la Gerencia :

El nivel asesor a la Gerencia de FRU-  
VERCAFE lo compone el Departamento





de Mercadeo de Prodesarrollo a través del Jefe del Departamento y aquel o aquellos que designe el Departamento para la adecuada - ejecución de las operaciones de FRUVERCAFE.

Es staff a la gerencia y entre sus funciones principales está la de recomendar innovaciones técnicas para un desarrollo constante en el - área de comercialización de percederos de FRUVERCAFE.

### 2. 9. 3 Nivel de Supervisión :

La supervisión se realiza a través del Departamento de Estadística y de Control en la parte técnica, y la Revisoría Fiscal en el área contable-financiera. Sus funciones generales y específicas por departamento y sección son :

a. Departamento de Estadística y Control:



Se encargará en general de la toma de información primaria que requiera y genere la empresa, así como del diseño de metodologías para el procesamiento y análisis de la misma.

Para la realización de sus actividades el departamento contará con tres secciones, así :

i. Sección de Control :

- Encargada de diseñar muestras y sistemas que permitan un eficiente control de calidad de los productos, empaques, etc. Efectuar de acuerdo a las metodologías establecidas dicho control.
- Diseño de metodologías para control extra contable. Realización de la actividad de control orientada a determinar las pérdidas de peso en



los productos y su incidencia en los costos y utilidades de las operaciones de la empresa, determinación de la disminución en la cantidad del producto por selección, etc.

- Controlar la calidad, tanto de productos comprados como la de supervisión en las entregas y concesiones con que se cuente. La sección tendrá las siguientes áreas :
  - i). Area de Recibo: Será la encargada de supervisar que los productos adquiridos cumplan las normas mínimas de calidad definidas para FRUVERCAFE. Tendrá también como función la de supervisar que la clasificación, empaque y almacenamiento realizados en la Bodega permitan mantener la calidad de los productos adquiridos.



- i2. Area de Despacho: Controlará todos los despachos para que los productos cumplan con las normas de calidad establecidas en cada venta.
- ii. Sección de Sistematización y Análisis:
- Efectúa la crítica y procesamiento de la información que produzcan las diferentes oficinas de la empresa - (concentración y tabulación de la información.
  - Análisis estadístico y técnico de los cuadros de salida y en general de la información que haya sido procesada.
- iii. Sección de Información :
- Encargada de la divulgación de la información que produce el departamento a través de :
- Boletines
  - Carteleras
  - Atención a las demás oficinas de la





empresa y a los particulares.

b. Revisoría Fiscal :

Este nivel de supervisión se cumple por el exámen de los informes de cuentas y vigilancia en el cumplimiento de los estatutos de FRUVERCAFE.

2. 9. 4. Nivel Operativo :

La Gerencia ejecuta la política de FRUVERCAFE a través de los Departamentos Operativos denominados Departamento de Comercialización y Departamento de Importaciones y Exportaciones que son los encargados de coordinar y programar compras y ventas, supervisar el recibo, preparación, almacenamiento y distribución de productos. El primero realiza las operaciones nacionales y el segundo las internacionales. Las siguientes son las funciones generales y específicas por Departamento y Sección:

a) Departamento de Comercialización.

i. Sección de Compras :

Funciones Generales: Ejecutar y -



controlar lo y/o los programas de compras establecidos para el abastecimiento oportuno de los usuarios.

- Funciones específicas: Coordinar y programar compras con las formas asociativas acorde con los canales de distribución, coordinar y programar compras con otros proveedores el abastecimiento de productos, realizar las compras.

ii. Sección de Planta :

- Funciones generales: Coordinar y controlar las operaciones en el o los centros de distribución.
- Funciones específicas: Atender el recibo de productos, supervisar la clasificación y almacenamiento, realizar los despachos solicitados por la sección de ventas o exportaciones.

iii. Sección de Ventas :

- Funciones Generales: Controlar y



ejecutar los programas de ventas y elaborar la facturación de -  
FRUVERCAFE.

- Funciones específicas: Conseguir canales para productos perecederos, coordinar las ventas de productos nacionales e importados para abastecer la red cafetera en otros canales, realizar la facturación interna y externa, realizar estudios de mercado de la competencia.

b) Departamento de Importaciones y Exportaciones :

Está compuesto por dos secciones y empezarán a operar a medida que FRUVER-CAFE realice transacciones internacionales ya sea de exportación de productos - frescos o procesados originados principallmente en la zona cafetera o importaciones requeridas para los usuarios de FRUVERlCAFE.



## i. Sección de Exportaciones :

- Funciones Generales: Buscar mercados externos para productos origi nados en la zona cafetera tanto - frescos como procesados.

## ii. Sección de Importaciones :

- Funciones Generales: Coordinar y controlar las importaciones que se requieran, especialmente para el - abastecimiento de las zonas cafetera ras.

## 2. 9. 5 Nivel Auxiliar :

Está compuesto por el Departamento Financiero Administrativo y sus funciones básicas son:

- a. Mantener en funcionamiento el sistema contable y financiero .
- b. Apoyar las áreas técnicas y administrativa s con la adquisición oportuna de materi ales y equipos.
- c. Controlar valores y documentos de las operaciones contables y financieras de la Empresa.
- d. Llevar los registros del personal.





### III. EL PROYECTO

#### A. Características y Objetivos

##### 3.1 El proyecto se caracteriza por :

- a) Contar con un alto porcentaje de participación de productores
- b) Comercializar el 8% de la producción anual de perecederos - de la zona cafetera
- c) Participar en la estrategia de comercialización propuesta en el Plan de Integración Nacional
- d) Ser la primera empresa de comercialización de productos pe recederos que se constituye en el país con cobertura nacional y con proyecciones internacionales

##### 3.2 Objetivos Generales

- a) Introducir mayor eficiencia y competencia en el sistema de - comercialización de productos perecederos, especialmente con referencia a aquellos originados en la zona cafetera.
- b) Lograr una mayor participación de los agricultores en el pre cio final de sus productos, lo mismo que en la toma de deci- siones
- c) Estimular la producción de alimentos orientada al mercado al buscar una mayor coordinación vertical entre la producción y el consumo.



- d) Organizar y ampliar las exportaciones e importaciones de de y hacia la zona cafetera
- e) Realizar la centralización nacional y regional de compras - para aquellos productos que los supermercados cafeteros re quieran
- f) Introducir innovaciones técnicas que se transfieran al siste- ma tradicional de alimentos.

### 3.3 Objetivo Operacional Específico

Crear una empresa de comercialización de productos perede ros, de otros productos necesarios para el consumo de la zona cafetera incluyendo los importados y de aquellos frescos y pro cesados para exportación.

### B. Localizacion

- 3.4 La sede de FRUVERCAFE será la Central de Abastos de Bogotá y su área de cubrimiento en la primera fase de ejecución se rán los Departamentos de Cundinamarca, Caldas, Tolima y Va lle. En la segunda fase se incluirán los Departamentos de Antioquia, Quindio y Risaralda.



## C. Mercado

3.5 Las ciudades en que se venderán los productos perecederos del proyecto en su primera etapa se presentan en el cuadro 3.1 indicando su población.

CUADRO 3.1  
CIUDADES Y POBLACION DE LA PRIMERA  
ETAPA ( 000 )

|                     |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Bogotá              | 3.826.2 | 3.978.3 | 4.137.7 | 4.288.2 | 4.440.9 |
| Cali <u>1/</u>      | 1.263.8 | 1.298.4 | 1.334.0 | 1.369.7 | 1.403.0 |
| Manizales <u>2/</u> | 228.4   | 230.3   | 232.1   | 233.3   | 234.9   |
| Ibagué              | 258.4   | 267.0   | 276.0   | 284.3   | 292.6   |
| TOTALES             | 5.576.8 | 5.774.0 | 5.978.8 | 6.175.5 | 6.371.4 |

1/ Incluye Yumbo

2/ Incluye Villamarfa

FUENTE: DNP. UDS. DP. Resultados preliminares



- 3.6 El volumen del consumo anual de productos perecederos en Bogotá (incluye 42 frutas y 74 hortalizas) se estima para los últimos cinco años en las cifras que se presentan en el cuadro 3.2

CUADRO 3.2

CONSUMO ANUAL DE FRUTAS Y VERDURAS EN BOGOTA  
1976 - 1980

| AÑO  | TON(000) | ( 000\$) <u>1/</u> |
|------|----------|--------------------|
| 1976 | 369.2    | 9.123.442          |
| 1977 | 355.0    | 8.774.227          |
| 1978 | 341.5    | 8.438.377          |
| 1979 | 328.4    | 8.115.378          |
| 1980 | 315.8    | 7.804.761          |

1/ Producción valorada a precios de 1980

FUENTE: Estimados del Grupo de Trabajo, Septiembre de 1980

- 3.7 Las proyecciones del consumo en Bogotá para los próximos cinco (5) años lo mismo que la participación de FRUVERCAFE se presenta en el cuadro 3.3

CUADRO 3.3 PROYECCIONES DEL CONSUMO PARA BOGOTA

| CONCEPTO | BOGOTA       |                   |
|----------|--------------|-------------------|
|          | TON<br>(000) | (000\$) <u>1/</u> |
| 1981     | 383.9        | 9.486.564         |
| 1982     | 399.1        | 9.880.083         |
| 1983     | 415.0        | 10.290.698        |
| 1984     | 430.2        | 10.696.107        |
| 1985     | 445.5        | 11.116.546        |

1/ Valorado a precios de detallistas de 1980

FUENTE: Estimados del Grupo de Trabajo, Septiembre de 1980





### 3.8 Abastecimiento actual y Proveedores del Proyecto

Los proveedores se han clasificado de acuerdo al origen de la producción y al mercado de la misma: a) Proveedores para los mercados cafeteros, b) Proveedores para las concesiones, c) Proveedores para los mercados especializados y tradicionales y, d) Proveedores de otros productos.

a) Proveedores para los mercados cafeteros. Son aquellos agricultores e intermediarios que venden productos a FRUVERCAFE con destino a los mercados cafeteros del Tolima, Valle, y Caldas inicialmente. En el periodo Septiembre-Diciembre de 1980 se está realizando esta actividad con aproximadamente 75 productos que no se consiguen a precios razonables y con las calidades requeridas por los Supermercados.

FLUVERCAFE está realizando durante el periodo indicado los contactos necesarios para que a Diciembre de 1980 un 80% de los productos requeridos se compren directamente a agricultores. En el cuadro 3.4, se presentan los volúme



nes a comprar a proveedores con cuyos productos FRUVER CAFE abastecerá los supermercados cafeteros.

CUADRO 3.4 PROYECCION DE COMPRAS CON DESTINO A SUPERMERCADOS CAFETEROS

| AÑO  | TON   | 000\$ <u>1/</u> |
|------|-------|-----------------|
| 1981 | 1.279 | 18.315          |
| 1982 | 1.343 | 19.231          |
| 1983 | 1.410 | 20.191          |
| 1984 | 1.481 | 21.208          |
| 1985 | 1.555 | 22.268          |

1/ Precios de 1980. Producción valorada con precios de compra de mayoristas y de FRUVERCAFE

FUENTE: Estimados del Grupo de Trabajo. Sept/80

- b) Proveedores para Concesiones. Son aquellos productores e intermediarios a los que comprará FRUVERCAFE con destino a dos cadenas de Supermercados en Bogotá. En el cuadro 3.5 se presentan los volúmenes a comprar de estos proveedores para el período 1981-1985

CUADRO 3.5 PROYECCION DE COMPRAS CON DESTINO A CONCESIONES EN BOGOTA

| AÑO  | TON   | 000\$ <u>1/</u> |
|------|-------|-----------------|
| 1981 | 6.082 | 94.106          |
| 1982 | 6.690 | 103.514         |
| 1983 | 7.025 | 108.698         |
| 1984 | 7.236 | 111.963         |
| 1985 | 7.380 | 114.191         |

1/ Precios de 1980. Producción valorada a precios de compra de mayoristas y de actuales concesionarios a una de las cadenas



c) Proveedores para los mercados especializados y mercados tradicionales. Estos proveedores son productores de la zona cafetera que están en su mayoría asociados y se localizan en Cundinamarca, Caldas, Tolima y Quindio. - La producción que actualmente se comercializa por estos proveedores independientemente o a través de FRUVERCA FE se estima en 4.922 Ton/año. La oferta global de los proveedores de estas regiones es de 14.000 Ton/año en 1981 hasta 70.882 Ton/año en 1.985. Si a esta cifra se le añade 1.555 Ton/año de los proveedores para los Supermercados Cafeteros y 7.380 Ton/año de los proveedores para las concesiones se tiene un total de 79.817 Ton/año para 1985, volumen que define el tamaño del proyecto, - sin incluir la sal cuyo volumen se estima, para el mismo año en 9.536 Ton, dando un gran total de 89.353 Ton/año 1/

En el cuadro 3.6 se presenta la oferta actual y potencial por zonas, indicando sus productos. Esta oferta fué inicialmente superior basandose en la información secundaria disponible en el Departamento de Mercadeo. Sin embargo, en el desarrollo del presente estudio, esta oferta



fué corregida y calificada por medio de encuestas directas con las formas asociativas que hacen parte del proyecto.

CUADRO 3.6 OFERTA ACTUAL Y POTENCIAL POR ZONAS DE LA ZONA CAFETERA

| ZONA               | PRODUCTO           | Vol.<br>Act  | Vlr<br>Act   | Vol. Pot      |
|--------------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|
| Cundinamarca       | Naranja            | 770          |              | 43.849        |
|                    | Mora               | 850          |              | 4.384         |
|                    | Lulo               | 10           |              | 107           |
|                    | Tomate Chont       | 4            |              | 107           |
|                    | Habichuela         | 2            |              | 107           |
|                    | Papa               | 300          |              | 1.230         |
|                    | Tom. de árbol      | 10           |              | 215           |
|                    | Pepino             | 10           |              | 174           |
|                    | Arveja             | 80           |              | 158           |
|                    | Maiz Mazorc        | 40           |              | 255           |
|                    | Fresa              | 100          |              | 214           |
|                    | Guayaba            | 10           |              | 235           |
|                    | <b>Total Cundm</b> |              | <b>2.186</b> |               |
| Caldas             | Plátano            | 572          |              | 1.106         |
|                    | Aguacate           | 50           |              | 312           |
| <b>Tot. Caldas</b> |                    | <b>622</b>   |              | <b>1.418</b>  |
| Tolima             | Banano             | 1.600        |              | 12.078        |
|                    | Arracacha          | 380          |              | 4.933         |
| <b>Tot. Tolima</b> |                    | <b>1.980</b> |              | <b>17.011</b> |
| Quindio(Total)     | Plátano            | 134          |              | 1.418         |
| <b>GRAN TOTAL</b>  |                    | <b>4.922</b> |              | <b>70.882</b> |

1/ El total de ventas es de 88.159 Ton/año al incluirse las pérdidas





En el cuadro 3.7 se presenta la oferta potencial de las zonas consideradas. Solamente para aquellos productos que se vendan en Bogotá a través de intermediarios y, como se indicó anteriormente, solo se tiene control sobre 4.922 Ton/año que representa el 6.9% de la oferta potencial de 70.882 Ton/año. En las proyecciones mencionadas no se consideró el incremento de la oferta, es decir, la oferta potencial proyectada para 1985 es la oferta potencial actual.

CUADRO 3.7 PRODUCCION DE ALGUNAS ZONAS CAFETERAS PARA SER COMERCIALIZADAS POR FRUVERCA FE EN BOGOTA.

( 1.981 - 1.985 )

| ZONA         | 1.981<br>Ton  | 1.982<br>Ton  | 1.983<br>Ton  | 1.984<br>Ton  | 1.985<br>Ton  |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| C/marca      | 6.160         | 10.085        | 17.214        | 28.910        | 49.035        |
| Caldas       | 1.820         | 2.027         | 2.226         | 3.186         | 3.418         |
| Tolima       | 5.600         | 7.119         | 9.498         | 12.885        | 17.012        |
| Quindio      | 420           | 544           | 742           | 1.035         | 1.417         |
| <b>TOTAL</b> | <b>14.000</b> | <b>19.775</b> | <b>29.680</b> | <b>46.016</b> | <b>70.882</b> |

FUENTE: Estimados del Grupo de Trabajo. En Cundinamarca la producción que se compraría a través de las formas asociativas se estimó conjuntamente con los agricultores afiliados. Sept/80



En el cuadro anterior puede observarse que la participación de Cundinamarca pasará del 44% en 1. 981 a 69% en 1. 985. La proporción de las demás zonas se reduce en el mismo período pasando Caldas del 13% al 5%, Tolima del 40% al 24% y Quindio del 3% al 2%. Naturalmente que las proyecciones y participaciones pueden modificarse en la medida en que, a nivel de producción exista una mayor organización de los productores y en la intención de estos de participar en el proyecto.

Exceptuando el Departamento del Quindio los proveedores de productos son ofrecidos por asociaciones de productores constituidos con el apoyo de



PRODESARROLLO. De acuerdo a contratos que se establezcan entre FRUVERCAFE y las Asociaciones se incrementará el volumen de venta de ellas a través de órdenes de compra de FRUVERCAFE, teniendo en cuenta las condiciones del mercado.

La producción de las zonas cafeteras anteriormente indicadas serán distribuidas por FRUVERCAFE en Bogotá a través de dos sistemas : a) Los canales especializados y, b) Los canales tradicionales. Los primeros los componen Cadenas de Supermercados y los segundos son la Central de Abastos, tiendas y plazas de mercado principalmente. En el cuadro 3.8 se presenta la distribución de la zona cafetera por FRUVERCAFE en Bogotá de acuerdo a los puntos indicados. En el cuadro puede observarse que la participación de FRUVERCAFE en el mercado tradicional pasará de 6.500 Ton/año ( año en 1981 a 49.617 Ton/año en 1985 lo que significa una acción importante de FRUVERCAFE en transferencia de tecnología

CUADRO 3.8 DISTRIBUCION EN BOGOTA DE LA PRODUCCION DE ALGUNAS ZONAS CAFETERAS (1981 - 85)

| CANALES        |               |               |               |               |               |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Especializados | 7.500         | 9.375         | 12.000        | 15.960        | 21.265        |
| Tradicionales  | 6.500         | 10.400        | 17.680        | 30.056        | 49.617        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>14.000</b> | <b>19.775</b> | <b>29.680</b> | <b>46.016</b> | <b>70.882</b> |



d) Proveedores de Otros Productos. Se refiere en la primera etapa a la sal cuyos volúmenes de compra se presentan en el cuadro 3.9. Los proveedores de este producto son la Concesión Salinas y Alcalis de Colombia. Dentro de estos proveedores se incluyen también, aquellos a través de - FRUVERCAFE ofrecerán productos que así lo requieran los Supermercados Cafeteros. Incluye también los productos de importación y exportación. Los proveedores de - otros productos distintos a la sal serán definidos en un estudio que determinará la factibilidad técnica económica de la centralización de compras para la red de Supermercados Cafeteros y para las importaciones y exportaciones que se originen en la zona cafetera. 1/

### 3.9 Competidores Potenciales del Proyecto

En Bogotá existen cuatro empresas organizadas que son competidores potenciales del proyecto. Esta competencia se refiere a los canales especializados que compran 54.000 Ton/año de las 384.000 Ton/año que se consumen en Bogotá. En el cuadro

---

1/ La centralización de compras significa que la operación comercial para un producto determinado puede realizarse en cualquier parte del país y ser localizada por el proveedor en el lugar que sea requerida por los Supermercados.





3.9 se presentan los volúmenes anuales que manejan los competidores potenciales.

CUADRO 3.9 COMPETIDORES POTENCIALES DEL PROYECTO.

| EMPRESA        | Vol.<br>Ton/año | Valor<br>(000\$) 1/ |
|----------------|-----------------|---------------------|
| Sorjo Ltda     | 2.552           | 34.845              |
| PROTIER Ltda   | 1.006           | 15.566              |
| FRUVER Ltda    | 1.995           | 30.869              |
| Disfrutas      | 813             | 12.580              |
| Otros          | 634             | 9.810               |
| <b>TOTALES</b> | <b>7.000</b>    | <b>103.670</b>      |

### 3.10 Ventajas Competitivas del Proyecto

#### a) Proximidad al mercado.

Del total de toneladas en fresco a comercializar que se estiman en 79.817 2/ el 61% se origina en el Departamento de Cundinamarca y el 21% en el Departamento del Tolima o sea el 82% del total de la oferta.

1/ Producción valcrada a precios de compra como mayoristas

FUENTE: Estimados del Grupo de Trabajo. Sept/80

2/ Incluye oferta desde y hacia Bogotá



b) Calidad

La labor de asistencia técnica de Prodesarrollo a las formas asociativas en este sentido permite garantizar que los productos ofrecidos por FRUVERCAFE serán de buena calidad. En el estudio de oferta se comprobó, al cuantificar y calificar la misma, que los agricultores son concientes de la necesidad de ofrecer una calidad conforme a las normas mínimas establecidas por PRODESA - RROLLO para el mercado de productos frescos, para garantizar el éxito del proyecto.

c) Precio

Los competidores potenciales del proyecto compran a nivel mayorista y en algunos casos a agricultores, sin embargo el volumen a comprar directamente por FRUVERCAFE a los agricultores garantiza que, estudiados los costos de comercialización, se pueda ofrecer un producto a menor precio y al mismo tiempo pagar un precio justo a los agricultores afiliados como se indica en el capítulo correspondiente a costos del proyecto.



d) Contratos;

En la primera fase de ejecución FRUVERCAFE opera con base a contratos seguros y rentables como son los Supermercados - Cafeteros, algunos supermercados especializados y las concesiones de dos cadenas de Supermercados. En la medida que las operaciones iniciales se establezcan y permitan el crecimiento previsto, se procurará que dicho crecimiento sea en base a contratos.

e) Capacidad Técnica

Esta se encuentra garantizada por: 1) El personal directivo y auxiliar se nombra de acuerdo a calificación técnica de PRODESARROLLO y a exámenes que se realizan en la División de Relaciones Industriales de Federacafé. 2) FRUVERCAFE tiene asesoría permanente y directa de PRODESARROLLO. 3) El Comité Asesor de FRUVERCAFE, por su nivel permite que la política global de la empresa sea asesorada por personas con suficiente experiencia.

f) Capacidad de Gestión Administrativa

Con el Anexo No.      se presentan las Hojas de Vida del personal Directivo que garantiza el éxito de la gestión.



g) Condiciones de Crédito

Tal como se encuentra concebido el proyecto en cuanto a aportes de los participantes, en la primera etapa de ejecución no se tienen presupuestados créditos con costos financieros. El 66% de los fondos requeridos serán satisfechos con recursos de fondos rotatorios y el resto con aportes de los afiliados y de los Comités y Cooperativas Cafeteras.

3. 11 Efecto Potencial del Proyecto sobre la Estructura de Precios del Mercado.

El proyecto se abastecerá en un elevado porcentaje de agricultores afiliados a Formas Asociativas de producción, lo que permite la posibilidad de reducir los márgenes de comercialización y el precio final tanto a nivel mayorista como a nivel de consumidor en aquellos casos en que se tengan concesiones. Esto además es posible por : a) Manejar volúmenes importantes, b) Tener bajos costos de operación y c) Las empresas que entregan concesiones a FRUVERCAFE son organismos sin ánimo de lucro que buscan el beneficio de los consumidores.

Dadas las condiciones anteriores el efecto previsible del proyecto en la estructura de precios del mercado estaría orientado





do esencialmente sobre la eficiencia de la competencia. Es ta al reducir FRUVERCAFE los márgenes de operaciones - deberá mejorar su nivel de eficiencia o salir del mercado - ya que representa solamente, en términos de volumen el 10% del volumen que comercializará FRUVERCAFE.

### 3.12 Situación Arancelaria

Esta será estudiada durante el primer año de actividades de FRUVERCAFE en el estudio de expansión.

### 3.13 Política de Comercialización y Distribución del Proyecto.

#### a) Organización de las Ventas.

Su organización está determinada, en su ejecución, por el Departamento de Comercialización que en la primera Fase de ejecución se regirá por el abastecimiento a : Los Supermercados Cafeteros, las cadenas especializadas en Bogotá y por las concesiones que le sean otorgadas a - FRUVERCAFE.

#### b) Necesidades Técnicas

Estas, desde el punto de vista de ventas y servicios está definida por los mercados que abastezca. Empaques, nor mas de calidad y servicios se introducirán de acuerdo a - los mercados que se establezcan.



### 3.14 Proyección de las Ventas

En el cuadro 3.10 se presenta la proyección de las ventas de FRUVERCAFE por volumen y valor de los principales productos considerados, por líneas de actividad (líneas de producción). Sin contar la sal, en el primer año se movilizarán 20.999 Ton., y en el quinto año 78.623 Ton, lo que define el tamaño del proyecto.

### 3.15 Participación de la Empresa en el Mercado de Bogotá.

En el cuadro 3.11 se presenta la participación de FRUVERCAFE en el mercado de Bogotá de acuerdo a la clasificación de canales de comercialización que se realizó para el proyecto.



En el cuadro puede observarse que en los tres (3) primeros años la participación de FRUVERCAFE se orienta hacia las cadenas especializadas ya que son canales seguros y rentables que permiten consolidar financiera y económicamente la empresa. A partir del cuarto año se empieza a dar mayor impulso a la oferta, en los canales tradicionales con el fin de transferir tecnología a este sector al mismo tiempo que eficiencia y competencia.

D. Aspectos Generales de las Zonas Cafeteras de Producción beneficiadas con el Proyecto.

3.16 Caldas, Cundinamarca y Tolima cuentan con 19 Asociaciones de productores con 724 socios que explotan principalmente los productos mencionados en el cuadro 3.6. El 79% de los afiliados son propietarios, el 14% arrendatarios y el 7% colonos y/o aparceros. Los productores mencionados desde el punto de vista de los productos que cultivaron se clasifican así: 1/

| <u>PRODUCTOS</u>            | <u>%</u>   |
|-----------------------------|------------|
| Frutales                    | 24         |
| Plátano                     | 16         |
| Hortalizas                  | 16         |
| Café                        | 14         |
| Tuberculos                  | 14         |
| Caña                        | 8          |
| Otros (Frijol, arveja, etc) | 8          |
|                             | <u>100</u> |

1/ IICA- Prodesarrollo "Programas de comercialización asesorados por el Dpto de Mercadeo" Pag. 72 Junio/80



El tamaño de las explotaciones de los productores actuales proveedores de FRUVERCAFE son pequeños puesto que el 90% de los socios tiene predios inferiores a 10 Has., además, el 80% de estos tiene propiedades no mayores de 3 Has.

En el estudio citado la clasificación del tamaño es la siguiente:

| <u>TAMAÑO ( Has)</u> | <u>% DE LOS SOCIOS</u> |
|----------------------|------------------------|
| 0.1 - 10             | 90                     |
| 11 - 25              | 6                      |
| 26 - 40              | 2                      |
| Mayor de 41          | 2                      |

### 3.17 Servicios de Apoyo en el Area de Producción de la Zona Cafetera

#### a) Crédito

El crédito otorgado a los agricultores y asociaciones regionales es de tipo institucional o formal y de tipo no institucional.

El crédito de tipo institucional, es suministrado por las siguientes entidades: Banco Cafetero, Caja Agraria, INCORA, Federación de Cafeteros (Comité de Cafeteros de cada seccional y PRODESARROLLO). El crédito no institucional, es suministrado principalmente, por comerciantes en productos -





agrícolas y por abastecedores de insumos agrícolas, Generalmente visitan a los productores en sus parcelas en el período de recolección de sus cosechas para cobrar con el importe de productos agrícolas lo que se les adeuda, reconociendo precios muy por debajo a los del mercado. Lo anterior conlleva a que el crédito no institucional sea muy oneroso, constituyendo un grave obstáculo para la recuperación de los créditos estacionales concedidos a los pequeños agricultores por las instituciones bancarias.

b) Asistencia Técnica

La asistencia técnica que se presta a los agricultores y asociaciones, es proporcionada por diferentes instituciones como la Caja Agraria, ICA, SENA, CECORA, FEDECAFE (Comité de Cafeteros y PRODESARROLLO) y Prácticos Agrícolas.



#### IV. ASPECTOS TECNICOS

##### 4.1. Tamaño

La magnitud del tamaño está dada principalmente por los productos originados en la zona cafetera donde operan los grupos asociativos que forman parte de FRUVERCAFE, lo mismo que del Tolima, Caldas y Quindío que por sus características y proximidad sea rentable vender en Bogotá .

La oferta potencial de las zonas mencionadas es de 70.882 ton/año. Esta oferta se refiere a aquel volumen que puede ser comprado potencialmente con las asociaciones actuales lo cual significa que el volumen por Departamento es superior. El primer año se comprarán en dichas zonas 14.000 ton o sea el 20% de la oferta potencial. Además, la atención de los supermercados cafeteros y concesiones requerirán, al 5o. año de 8.935 toneladas lo que incrementa el tamaño, solo en perecederos a 79.817 ton/año .

##### 4.2. Proceso

La actividad operativa de FRUVERCAFE con respecto a la movilización del volumen de perecederos descrito comprende actividades de organización en las zonas productoras, compra, selección, clasi-



ficación, empaque, transporte y colocación.

El proceso de acopio y distribución presentado en la figura 3.1 a nivel de la bodega en la Central de Abastos se plantea bajo los siguientes supuestos :

- a. 20.967 ton/año de productos originados en la zona cafetera irán a canales especializados .
- b. 48.922 ton/año de los mismos productos se venderán en canales tradicionales .
- c. 1.533 ton/año se venderán a supermercados localizados en la zona cafetera .
- d. 7.201 ton/año se venderán en supermercados de concesiones otorgadas a FRUVERCAFE .

Teniendo en cuenta el flujo mensual de productos y las modalidades de distribución, los requerimientos de área física son :

1. Area total requerida  $1.650 \text{ m}^2$
2. Capacidad de proceso 50 Ton/día
3. Capacidad de almacenamiento 266 ton/día



El uso del área total se discrimina así :

|    |   |                                   |
|----|---|-----------------------------------|
| a. | Area de recibo  | 60 m <sup>2</sup>                 |
| b. | Area almacenamiento pre-proceso   | 80 m <sup>2</sup> (cap. 40 ton)   |
| c. | Area de proceso (selección, clasificación, empaque para procesar 50 ton/día ) | 600 m <sup>2</sup>                |
| d. | Area almacenamiento pre-venta   | 180 m <sup>2</sup> (cap 60 Ton)   |
| e. | Area venta  | 120 M <sup>2</sup>                |
| f. | Area almacenamiento   | 480 m <sup>2</sup> ( cap 280 ton) |
| g. | Area frío   | 40 m <sup>2</sup> ( cap 15 ton)   |
| h. | Area oficinas   | <u>90</u>                         |
|    |   | 1.650 m <sup>2</sup>              |

En los mapas 4.1 y 4.2 se presentan los planos correspondientes a la bodega No. 28. Del total de metros cuadrados útiles a construir ( 3.976.32 m<sup>2</sup> ) FRUVERCAFE utilizará 1.656.8 m<sup>2</sup> y el saldo será vendido en remate a mayoristas .







