

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
CAFÉ ESPECIAL PERGAMINO SECO TIPO EXPORTACIÓN EN EL
CORREGIMIENTO DE GUACACALLO MUNICIPIO DE PITALITO –HUILA**

AUTOR

MABER RENGIFO GONZÁLEZ

DIRECTOR

SERGIO ANDRES SALAS AMAYA

BOGOTÁ, D.C., NOVIEMBRE DE 2019

TABLA DE CONTENIDO

1.	Naturaleza Del Proyecto.....	23
1.1.	Origen o Fuente de la Idea de Negocio.	23
1.2.	Descripción de la idea de negocio.	24
1.3.	Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.	30
1.4.	Estado Actual del Negocio.	31
1.5.	Descripción de Productos o Servicios.	34
1.6.	Nombre, Tamaño y Ubicación De la Empresa.	40
1.7.	Potencial del mercado en cifras.	42
1.8.	Ventajas competitivas del producto y/o servicio.	42
1.9.	Resumen de las inversiones requeridas.	43
1.10.	Proyecciones de ventas y rentabilidad.	45
1.11.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.	45
1.12.	Equipo de trabajo.	46
2.	Análisis del Sector.....	47
2.1.	Caracterización del sector.....	47
2.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.	50
2.2.1.	Análisis de la Amenaza de Nuevos Entrantes.	51
2.2.2.	Competidores Existentes.....	56
2.2.3.	Productos Sustitutos como amenaza.	60

2.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	61
2.2.5. Poder de negociación de los proveedores.	63
2.3. Análisis de oportunidades y amenazas.	65
2.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	68
3. Estudio Piloto de Mercado.	70
3.1. Análisis y Estudio de Mercado.	72
3.1.1. Tendencias del mercado.....	72
3.1.2. Segmentación de Mercado Objetivo.....	76
3.1.3. Descripción de los Consumidores.....	82
3.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	84
3.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.	85
3.1.7. Objetivos.....	85
3.1.8. Calculo de la muestra.....	85
3.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	87
3.1.10. Metodologías de análisis de los competidores.....	97
3.2. Resultados.....	97
3.2.1. Resultados del análisis de la competencia.	97
3.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	97
3.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	99
3.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	101

4.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	102
4.1.	Objetivos mercadológicos.	102
4.2.	La estrategia de mercadeo.	102
4.3.	Estrategias de producto y servicio.	103
4.4.	Estrategias de distribución.....	104
4.5.	Estrategias de precio.	105
4.6.	Estrategias de comunicación y promoción.	105
4.7.	Estrategia de fuerza de ventas.	105
4.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	106
5.	Aspectos Técnicos.....	107
5.1.	Objetivos producción.....	107
5.2.	Ficha técnica del producto o servicio.	108
5.3.	Descripción del proceso.....	109
5.4.	Necesidades y requerimientos.	119
5.5.	Características de la tecnología.	120
5.6.	Materias primas y suministros.....	123
5.7.	Plan de producción.	124
5.8.	Escalabilidad de operaciones.....	125
5.9.	Capacidad de producción.....	126
5.10.	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	126

5.11.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.	128
5.12.	Procesos de investigación y desarrollo.	129
5.13.	Plan de compras.	131
5.14.	Costos de producción detallada.	133
5.15.	Infraestructura.	135
5.16.	Mano de obra requerida.	136
6.	Aspectos Organizacionales y Legales.	138
6.1.	Análisis estratégico.	138
6.2.	Misión.	140
6.3.	Visión.	140
6.4.	Análisis DOFA.	141
6.5.	Estructura organizacional.	144
6.6.	Perfiles y funciones.	146
6.7.	Esquema de contratación y remuneración.	151
6.8.	Factores Clave de la Gestión del Talento Humano.	152
6.9.	Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano.	152
6.10.	Esquema de gobierno corporativo.	153
6.11.	Aspectos legales.	154
6.12.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.	155

7.	Aspectos Financieros.....	156
7.1.	Objetivos financieros.....	156
7.2.	Política de manejo contable y financiero.....	156
7.3.	Presupuesto de costos laborales.....	157
7.4.	Presupuesto de inversión.	159
7.4.1.	Estados financieros (escenario probable).....	160
7.4.2.	 Flujo de caja.	161
7.4.3.	Estado de resultados.	162
7.4.5.	Indicadores financieros.	167
7.4.6.	Fuentes de financiación.....	168
7.4.7.	Evaluación financiera.	168
8.	Enfoque hacia la sostenibilidad.....	170
8.1.	Dimensión social.	170
8.2.	Dimensión ambiental.....	170
8.3.	Dimensión económica.	170
8.4.	Dimensión de gobernanza.	170
9.	Conclusiones	172
10.	Referencias Bibliográficas	175
11.	Anexos.....	183

CONTENIDO TABLAS

Tabla 1. Estado del grano del café-----	35
Tabla 2. Composición taxonómica de la planta de café -----	37
Tabla 3. Composición nutricional.-----	37
Tabla 4. Matriz VRIO -----	39
Tabla 5. Aspectos generales de la empresa. -----	40
Tabla 6. Tabla de inversiones de Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.-----	43
Tabla 7. Proyecciones en Ventas -----	45
Tabla 8. Evaluación financiera. -----	45
Tabla 9. Recursos humanos.-----	46
Tabla 10. Productores a nivel mundial de café 2018-----	52
Tabla 11. Estado de la Caficultura por Departamento en Colombia a 2015. -----	53
Tabla 12. Área cafetera sembrada en el sur del Huila 2018 -----	57
Tabla 13 . Comercialización de cafés especiales -----	59
Tabla 14. Empresas comercializadoras de café en Pitalito y Acevedo. -----	61
Tabla 15. Principales empresas exportadoras del sector Café en valor FOB, sep/2019 -----	62
Tabla 16. Proveedores importadoras de insumos agrícolas a nivel Nacional.-----	64
Tabla 17. Matriz de Factores Externos EFE.-----	65
Tabla 18. Matriz De factores Internos EFI. -----	67
Tabla 19. Matriz medición de Pivote.-----	70
Tabla 20. Mercado Objetivo con intención de compra. -----	76
Tabla 21. Empresas exportadoras de café en Colombia. -----	77
Tabla 22. Principales consumidores per Cápita de café del mundo en el año 2018 -----	79

Tabla 23. Lista de los mercados importadores para café exportado por Colombia 2014-2018

-----	81
Tabla 24. Balance oferta/demanda mundial En miles de sacos de 60 kg. -----	83
Tabla 25. Total de exportaciones efectuadas por los países exportadores. -----	84
Tabla 26. Ficha Técnica-----	87
Tabla 27. Ficha técnica de las preguntas de la encuesta. -----	88
Tabla 28. Encuesta Clientes. -----	90
Tabla 29. Tabulación de la encuesta.-----	91
Tabla 30. Participación del mercado de café. -----	99
Tabla 31. Participación del mercado de café en Pitalito. -----	99
Tabla 32. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. -----	106
Tabla 33. Ficha técnica. -----	108
Tabla 34. Necesidades y requerimientos.-----	119
Tabla 35. Ficha técnica del Ecomill, cotización Inversiones Jgallo -----	120
Tabla 36. Características de producción del Ecomill. -----	120
Tabla 37. Materias primas y suministros.-----	123
Tabla 38 Ciclo de producción del café por años Finca La Añorada -----	124
Tabla 39. Costos de producción requeridos en Mano de obra. -----	133
Tabla 40. Estado de Costos, Producción y Ventas -----	134
Tabla 41. Distribución en m2 de la infraestructura.-----	136
Tabla 42. Mano de obra requerida. -----	136
Tabla 43. Análisis Pestel de la comercializadora y productora Guacacallo S.A.S.-----	138
Tabla 44. Análisis de oportunidades y amenazas – DOFA -----	141

Tabla 45. Manual de perfil y funciones -----	146
Tabla 46. Esquema de contratación y remuneración-----	151
Tabla 47. Tabla de costos de seguridad social. -----	157
Tabla 48. Tabla de costos de prestaciones sociales.-----	157
Tabla 49. Tabla de costos generales. -----	157
Tabla 50. Tabla de honorarios. -----	157
Tabla 51. Tabla de jornales requeridos.-----	158
Tabla 52. Costos laborales. -----	158
Tabla 53. Presupuesto de inversión. -----	159
Tabla 54. Balance inicial de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.-----	160
Tabla 55. Flujo de caja. -----	161
Tabla 56. Estado de resultados de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. -----	162
Tabla 57. Estado de situación Financiera o Balance General de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.-----	164
Tabla 58. Indicadores financieros. -----	167
Tabla 59. Fuentes de financiación. -----	168
Tabla 60. Evaluación financiera.-----	168
Tabla 61. Resultados de la evaluación financiera.-----	169

TABLA ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Casa de habitación finca La Añorada.....	32
Ilustración 2. Centro de beneficio y secado de Café finca la Añorada.....	32
Ilustración 3. Tolva del beneficio.....	32
Ilustración 4. Maquinaria despulpadora.....	33
Ilustración 5. Semilleros de café.....	33
Ilustración 6. Finca la añorada.....	33
Ilustración 7. Planta de Café.....	34
Ilustración 8. Características de un árbol de café.....	36
Ilustración 9. Estructura de una Cereza de Café.....	36
Ilustración 10. Café Especial Castillo Tambo en pergamino seco.....	38
Ilustración 11. Presentación del producto.....	39
Ilustración 12. Logotipo de la Empresa.....	39
Ilustración 12. Ubicación Nacional.....	41
Ilustración 13. Ubicación a Nivel local.....	41
Ilustración 14. Iglesia del corregimiento de Guacacallo.....	48
Ilustración 15. Bocado fabricado por productora la Piñata ubicada en la vereda El Tigre.....	48
Ilustración 16. Petroglifos.....	49
Ilustración 17. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	50
Ilustración 18. Producción global de Café 2018.....	51
Ilustración 27. Producción cafetera de Colombia.....	53
Ilustración 18. Histórico de área cultivada de café 2018.....	55
Ilustración 19. Área Cultivada de Café por Departamentos 2013-2018.....	56

Ilustración 20. Área sembrada en Café por hectárea en el sur del Huila.....	57
Ilustración 21. Precio indicativo compuesto diario de la OIC.....	73
Ilustración 22. Precios indicativos diarios de grupo de la OIC.	74
Ilustración 23. Comportamiento del precio de la carga de 125 kg de Café de 2010 a 2019 ..	75
Ilustración 24. Principales países destino de las exportaciones.....	78
Ilustración 26. Lista de los mercados importadores para café exportado por Colombia 2017/18.	80
Ilustración 25. Laboratorio de Catación de Café de la exportadora KAWA.....	82
Ilustración 29. Diagrama circular pregunta 1.	92
Ilustración 30. Diagrama circular pregunta 2.	92
Ilustración 31. Diagrama circular pregunta 3.	93
Ilustración 32. Diagrama circular pregunta 4.	93
Ilustración 33. Diagrama circular pregunta 5.	94
Ilustración 34. Diagrama circular pregunta 6.	94
Ilustración 35. Diagrama circular pregunta 7.	95
Ilustración 36. Diagrama circular pregunta 8.	95
Ilustración 37. Diagrama circular pregunta 9.	96
Ilustración 38. Diagrama circular pregunta 10.	96
Ilustración 39. Principales destinos de exportación de café especial de Colombia.....	100
Ilustración 40. Formas de entrar en un mercado extranjero.	103
Ilustración 41. Canales de distribución.....	104
Ilustración 42. Producto final Café pergamino seco.....	108
Ilustración 43. Perfil sensorial del café. Cenicafé (2013).....	108

Ilustración 44. Esquema de proceso de obtención del producto desde la semilla a la taza. 1: establecimiento del cultivo, 2: cosecha, 3: postcosecha y 4: transformación (tostión).	109
Ilustración 45. Etapas de desarrollo, crecimiento y maduración del fruto de café.	112
Ilustración 46. Frutos de Café Cosechados en estado de maduración óptimo.	112
Ilustración 47. Proceso de despulpado del grano de café.	113
Ilustración 48. Sistema de tratamiento de agua residual del beneficio del café, de acuerdo a las BPA en la producción de café.	117
Ilustración 49. Diseño de un sistema séptico para aguas residuales de uso doméstico.	118
Ilustración 50. Ecomill 500	120
Ilustración 51. Curva de producción promedio de la planta de café por edad, a través del tiempo durante su crecimiento.	124
Ilustración 52. Modelo de gestión integral del proceso productivo.	126
Ilustración 53. Plan de compras Anuales de insumos y fertilizantes.	132
Ilustración 54. Diagrama mental de infraestructura de la empresa	135
Ilustración 55. Organigrama general de la empresa.	144
Ilustración 56. Mapa de procesos de la empresa.	145
Ilustración 57. Estado de Situación Financiera.	164
Ilustración 58. Logo de Rainforest	183
Ilustración 59. Sello de Rainforest Alliance.	183
Ilustración 60. Sistema de evaluación de mejoramiento continuo.	186
Ilustración 61. Proceso de Planeación.	187

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios pretende evaluar la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de café especial pergamino seco en el municipio de Pitalito, corregimiento de Guacacallo, vereda el Tigre. La necesidad de realizar el siguiente estudio es principalmente el bajo nivel de producción de café especial en el corregimiento y en consecuencia se refleja en el resultado del factor de del café que evidencia la falta de calidad por la no trazabilidad de las buenas prácticas agrícolas (BPA¹), la cual conlleva al bajo pago de la carga del café estándar a nivel nacional. La principal causa por la que los caficultores de esta región no producen café de alta calidad; radica en el temor de los altos costos en que se incurren al momento de implementar buenas prácticas agrícolas (BPA), adecuación de las instalaciones y la adquisición de insumos de alta calidad, ayudado de otro tipo de factores como son la falta de educación, tecnificación y resistencia al cambio.

Por lo anterior, en este proyecto encontraremos once (11) capítulos divididos de la siguiente manera:

Capítulo 1: Naturaleza del proyecto; se da un vistazo de forma general a lo que encontraremos desarrollado en toda la estructura del proyecto, como es, la fuente o idea del negocio que muestra la necesidad de aprovechar los recursos propios con que se dispone y que corresponde a cinco (5) hectáreas de tierra, se hace la descripción actual del negocio para tener un punto de partida; infraestructura básica e inventario en plantas de café, se estructuran los objetivos de corto, mediano y largo plazo para desarrollar el proyecto, descripción del producto a producir y comercializar a través de una contextualización del fruto del café, aspectos generales de la empresa ; como constitución como Sociedad Anónima Simplicada, ubicación geográfica, potencial del mercado en cifras de la oferta el 2018/19 que corresponde a 168 mil millones de sacos de 60 kg y demanda de 164.84 mil millones de sacos de 60 kg a nivel mundial. Por último, se resume las proyecciones financieras y la evaluación del proyecto.

Capítulo 2: Análisis del Sector; se muestra el contexto del corregimiento de Guacacallo y sus aspectos más importantes en temas culturales y comerciales, seguidamente se hace el análisis de

¹ Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): son las prácticas aplicadas en las unidades productivas desde la planeación del cultivo hasta la cosecha, el empaque y transporte del alimento frutas, hortalizas y bienestar de los trabajadores. (ICA, 2019)

las cinco fuerzas de Porter que impactan el negocio a fin de determinar las fuerzas más altas y que pueden definir la penetración del negocio en mercados de café especial en el mundo. La amenaza de nuevos entrantes; muestra los datos de la caficultura Colombiana por departamentos, número de caficultores, número de fincas y área de café sembrada por hectárea. Competidores existentes; se toman los datos del Sistema de Información Regional del Huila (SIR) a fin de identificar la producción de café de los municipios del Sur del departamento del Huila, por área sembrada así como producción por toneladas, se nombran los programas de sellos certificadores en calidad de café que generan conservación del medio ambiente, trazabilidad de producto, trato justo y equidad económica como son Rainforest Alliance, Fair Trade y UTZ junto al número de caficultores vinculados a estos programas en el departamento. Productos Sustitutos; se nombran los productos que podrían sustituir el café como son el Té, aromáticas, chocolate, bebidas energéticas, jugos y agua y se hace el respectivo análisis. Poder de negociación de los clientes; se menciona las principales comercializadoras y exportadoras ubicadas en la región que hacen posible que exista una alta demanda del producto y su precio parta del valor estándar fijado por la Federación nacional de Cafeteros hacia arriba. Poder de negociación de los proveedores; se evidencia la concentración de empresas proveedoras de maquinarias e insumos en la región que compiten en precio y calidad. Para terminar este capítulo se hace un análisis de las oportunidades y amenazas que se generan a partir del análisis del sector y la influencia de las cinco fuerzas de Porter y así dar final con las conclusiones generales del capítulo.

Capítulo 3: Análisis y Estudio de Mercado; se realiza el estudio piloto del mercado, a través de la matriz de medición de Pivote de los stakeholders que intervienen para determinar si se persevera o no con el negocio, seguidamente se hace la revisión de las tendencias de los precios indicativos compuesto del café Arábico y Robusta , se menciona el crecimiento de las exportaciones del café en el mundo y su oferta global como consumo total para 2019, se toma como referencia la Organización internacional del Café (OIC). Seguidamente se hace la segmentación del mercado objetivo que serían las comercializadoras mayoristas y exportadoras de café especial ubicadas en la región de Huila; como también se realiza una descripción de los consumidores de café especial de alta calidad ubicados en la región y se identifica el criterio de compra de café pergamino seco (CPS). Consecutivamente se analiza el tamaño del mercado a nivel mundial en producción de sacos de 60 kg y la demanda mundial en sacos de 60 kg, que como resultado arroja el balance mundial de producción y consumo de café en el mundo, luego

este estudio se centra en el mercado nacional y se analiza los principales países que han importado café de Colombia al resto del mundo en los últimos cuatro (4) años, se revisa el comportamiento de la producción nacional cafetera de Colombiana, para los últimos cuatro (4) años en sacos de 60 kg, se establecen los riesgos y oportunidades de mercado, sustentando lo planteado en el diseño de una herramienta metodológica de la investigación la cual es de tipo cuantitativo para hacer su correspondiente análisis de la aplicación a través de una encuesta a las comercializadoras y exportadoras del municipio, se estudian los resultados obtenidos tanto de los competidores y el comportamiento de los consumidores, se calcula la demanda potencial y participación del mercado a nivel mundial, nacional, regional y municipal, se termina este capítulo con las conclusiones de oportunidades y riesgos del mercado.

Capítulo 4: Establece las estrategias y plan de introducción al mercado; objetivos mercadológicos, estrategia de mercado que posicionará la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S a nivel internacional, nacional y local, finalmente se plantea el presupuesto para la mezcla de mercado.

Capítulo 5: Aspectos técnicos; se establecen los objetivos de producción, se especifica la ficha técnica del producto de Café especial pergamino seco variedad Castillo Tambo, el perfil sensorial a alcanzar, se describe paso a paso el proceso de producción del café, se establecen las necesidades y requerimientos para poner en marcha el plan de negocios, la característica de la tecnología y su correspondiente ficha técnica, los requerimientos de materia prima y suministros para cada una de las etapas del cultivo, postcosecha y beneficio, el plan de producción esquematizando, escalabilidad del producto, su ciclo de vida y capacidad de producción a través del modelo de gestión integral del proceso productivo que escala las dimensiones ambiental, social y económica, se plantea la política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control, los posibles procesos de investigación y desarrollo a través de los diferentes tipos de beneficio del café e implementación de nuevas variedades, se estructura el plan de compras para la empresa, los costos de producción y ventas detallados, por último se diagrama la infraestructura requerida y se establece la mano de obra requerida para el funcionamiento de la organización.

Capítulo 6: Aspectos Organizacionales y legales; se realiza el análisis estratégico a través del análisis de los factores externos identificando su incidencia en lo Político, Económico, Social, tecnológico, Ecológico/ambiental y legal, se establece la misión y visión de la organización, se utiliza la herramienta de análisis DOFA para establecer los posibles elementos que afectan la

empresa y se plantean las estrategias de oportunidades y amenazas para enfrentar estos factores de incidencia, se proyecta la estructura organizacional de la empresa y su mapa de procesos, el perfil de los cargos y funciones junto con sus salarios, seguidamente se diseñan los factores claves a tener en cuenta en el sistema de gestión del talento humano, los incentivos compensación, esquema de gobierno corporativo , aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad con la que se pretende constituir la empresa.

Capítulo 7: Aspectos Financieros; se establecen los objetivos, la política de manejo contable, el presupuesto de costos laborales y honorarios, presupuesto de inversión, estados financieros, flujo de caja, estado de resultado, balance general, estado de la situación financiera, indicadores financieros, fuentes de financiación, evaluación financiera y resultados o conclusiones de la evaluación financiera.

Capítulo 8: Enfoque hacia la sostenibilidad; este enfoque se enmarca el desarrollo sostenible de la organización en cuatro aspectos fundamentales como es la dimensión social, ambiental y económica y de gobernanza.

Capítulo 9: Se compilan las conclusiones más relevantes de todo el proyecto.

Capítulo 10: Constituye más de 60 referencias bibliográficas obtenidas de gestores de bases de datos de la universidad EAN, paginas gubernamentales y periódicos regionales.

Capítulo 11: Se compilan los principales anexos más relevantes e importantes de la investigación para proyectar el plan de negocios como es el resumen de la norma para la agricultura Sostenible Rainforest Alliance, igualmente se anexa un folleto resumen del ICA de la aplicación de las Buenas prácticas agrícolas.

Este proyecto tiene altas probabilidades de éxito ya que apuesta una mejora a la calidad de vida de los caficultores de la región, ayudado por la implementación de tecnologías, insumos, procedimientos y el aporte al medio ambiente. Además, cuenta con el apoyo de políticas públicas y ayudas de las diferentes organizaciones del estado, las cuales le apuestan a este tipo de proyectos que ayuden al progreso de la economía colombiana.

Executive Summary

This business plan intends to evaluate the viability of the creation of a company that produces and sells dry parchment special coffee in the municipality of Pitalito, Guacacallo district, El Tigre village. The need to carry out the following study is mainly the low level of production of special coffee in this village and consequently it is reflected in the result of the coffee factor that evidences the lack of quality due to the non-traceability of good agricultural practices (BPA²), which leads to low payment of the national standard coffee load. The main reason why coffee growers in this region do not produce high quality coffee; lies in the fear of the high costs incurred at the time of implementing good agricultural practices (GAP), adaptation of the facilities and the acquisition of high quality inputs, aided by other factors such as lack of education, technification and resistance to change.

Therefore, in this project we will find eleven (11) chapters divided as follows:

Chapter 1: Nature of the project; a general look is given to what we will find developed in the entire structure of the project, such as, the source or idea of the business that shows the need to take advantage of the own resources available and that corresponds to five (5) hectares of land, the current description of the business is made to have a starting point; basic infrastructure and inventory in coffee plants, the short, medium and long term objectives are structured to develop the project, description of the product to be produced and commercialized through a contextualization of the coffee fruit, general aspects of the company; as a constitution as a Simplified Public Limited Company, geographic location, market potential in supply figures for 2018/19 corresponding to 168 billion bags of 60 kg. Finally, the financial projections and the evaluation of the project are summarized.

Chapter 2: Sector Analysis; the context of the corregimiento of Guacacallo and its most important aspects in cultural and commercial issues are shown, then the analysis of the five Porter forces that impact the business is done in order to determine the highest forces and that can define the penetration of the business in special coffee markets in the world. The threat of new entrants; It shows the data of Colombian coffee by departments, number of coffee growers, number of farms and coffee area planted per hectare. Existing competitors; The data of the

² Good Agricultural Practices (BPA): are the practices applied in the productive units from the planning of the crop to the harvest, the packing and transport of the food fruits, vegetables and workers' well-being (ICA, 2019)

Regional Information System of Huila (SIR) are taken in order to identify the coffee production of the municipalities of the South of the department of Huila, by area planted as well as production per ton, the quality certification seal programs are named of coffee that generate environmental conservation, product traceability, fair treatment and economic equity such as Rainforest Alliance, Fair Trade and UTZ together with the number of coffee farmers linked to these programs in the department. Substitute Products; the products that could substitute coffee such as tea, aromatic plants, chocolate, energy drinks, juices and water are named and the respective analysis is done. Bargaining power of customers; The main marketers and exporters located in the region are mentioned that make it possible to have a high demand for the product and its price starts from the standard value set by the National Federation of Coffee Growers upwards. Bargaining power of suppliers; The concentration of suppliers of machinery and supplies in the region that compete in price and quality is evident. To finish this chapter an analysis of the opportunities and threats that are generated from the analysis of the sector and the influence of the five forces of Porter is made and thus end with the general conclusions of the chapter.

Chapter 3: Market Analysis and Study; The pilot study of the market is carried out, through the Pivote measurement matrix of the stakeholders that intervene to determine whether or not to persevere with the business, then the revision of the indicative price trends composed of Arabica coffee and Robust, mentioning the growth of coffee exports in the world and its global offer as total consumption for 2019, the International Coffee Organization (ICO) is taken as a reference. Next, the segmentation of the target market is done, which would be the wholesale traders and exporters of special coffee located in the Huila region; as well as a description of the consumers of high quality speciality coffee located in the region and the criterion of purchase of dry parchment coffee (CPS) is identified. Consecutively, the size of the world market in the production of 60 kg bags and the world demand in 60 kg bags is analyzed, which results in the world balance of coffee production and consumption in the world, then this study focuses on the national market and the main countries that have imported coffee from Colombia to the rest of the world in the last four (4) years are analyzed, the behavior of the Colombian national coffee production is reviewed, for the last four (4) years in 60 kg bags, market risks and opportunities are established, supporting what was proposed in the design of a research methodological tool which is quantitative in order to make its corresponding analysis of the application through a

survey of marketers and exporters of the municipality, the results obtained from both competitors and consumer behavior are studied, potential demand is calculated and market share at the global, national, regional and municipal levels, this chapter closes with the conclusions of market opportunities and risks.

Chapter 4: Stable market introduction strategies and plan; marketing objectives, market strategy that will position the Producer and Marketer of Café Especial Guacacallo SAS at international, national and local level, finally the budget for the market mix are raised.

Chapter 5: Technical aspects; The production objectives are established, the technical data sheet of the Castillo Tambo specialty dry parchment coffee product is specified, the sensory profile to be achieved, the coffee production process is described step by step, the needs and requirements are established to put in the business plan, the characteristic of the technology and its corresponding technical sheet are presented, the requirements of raw material and supplies for each of the stages of cultivation, post-harvest and profit, the production plan schematizing, product scalability, its cycle of business life and production capacity through the model of integral management of the productive process that scales the environmental, social and economic dimensions, the policy of quality assurance and control strategy, the possible research and development processes through the different types of coffee benefit and implementation of new varieties, the Purchase plan for the company, production costs and detailed sales, finally the required infrastructure is diagrammed and the labor required for the operation of the organization are established.

Chapter 6: Organizational and legal aspects; The strategic analysis is carried out through the analysis of the external factors identifying their incidence in the Political, Economic, Social, Technological, Ecological / Environmental and Legal contexts, the mission and vision of the organization are established, the DOFA analysis tool is used to establish the possible elements that affect the company and consider the strategies of opportunities and threats to face these incidence factors, the organizational structure of the company and its process map, the profile of the positions and functions along with their salaries are projected. Next, the key factors to be taken into account in the human talent management system, compensation incentives, corporate governance scheme, legal aspects, legal structure and type of society with which the company intends to establish the company are designed.

Chapter 7: Financial Aspects; objectives, accounting management policy, labor cost and fee budget, investment budget, financial statements, cash flow, income statement, balance sheet, statement of financial position, financial indicators, sources of financing are established. Financial evaluation and results or conclusions of the financial evaluation are shown.

Chapter 8: Approach towards sustainability; This approach frames the sustainable development of the organization in four fundamental aspects such as the social, environmental and economic and governance dimension.

Chapter 9: The most relevant conclusions of the entire project are compiled.

Chapter 10: It constitutes more than 60 bibliographic references obtained from database managers of the EAN university, government pages and regional newspapers.

Chapter 11: The main most relevant and important research annexes are compiled to project the business plan, such as the summary of the Rainforest Alliance Sustainable Agriculture Standard, and a summary brochure of the ICA on the application of Good Practices is also attached agricultural..

This project has a high probability of success since it bets on improving coffee growers' life quality in the region, helped by the implementation of technologies, supplies, procedures and the contribution to the environment. In addition, it has the support of public policies and grants from the different organizations of the state, which bet on this type of projects that help the progress of the Colombian economy.

Introducción

El presente plan de negocios se estructura de acuerdo a la metodología establecida por la Universidad EAN, contenida en su protocolo de trabajos de grado de ambientes virtuales de maestría en la modalidad de creación de empresas como paso final para la obtención de grado como Magister en Administración de Empresas MBA. El proyecto se realiza para aprovechar la existencia en factores productivos como son tierra y capital con que se cuenta, se pretende estructurar una organización que genere valor agregado y aporte al mejoramiento de la calidad de vida de su proponente y las personas que se encuentran beneficiadas por el proyecto en la región.

La producción de Café Especial de alta calidad variedad Catillo Tambo; procura aplicar estándares en los procesos de producción, beneficio y secado muy rigurosos que implican la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA), alcance de certificación en la norma internacional de agricultura sostenible Rainforest Alliance, compra de maquinaria agrícola amigable con el medio ambiente que beneficie la producción de café especial como es la tecnología de Cenicafé-Ecomill para obtener café de alta calidad con tazas que se ubiquen entre 84 y 90 puntos y un factor de rendimiento en taza menor a 88 puntos. La tranquilidad de una trazabilidad en los estándares de procesos de producción permiten que se alcance una alta calidad permitiendo posicionarnos en el mercado como productores de café especial que por ubicación estratégica el municipio de Pitalito, Huila centrado en el Macizo del Sur Colombiano se diferencia del resto de las regiones de Colombia por su altura, composición del suelo, flora y fauna, hidrografía y humedad permitiendo obtener unos atributos sobre el café que al impacto sensorial se cataloga como especial, de acuerdo a los factores que se evalúan como son fragancia en el aroma, sabor, sabor residual, acidez, cuerpo y balance, por la cual se obtiene una calificación y por este motivo se considera especial, su comercialización se centra en ofertarlo en un mercado diferencial que pague un excedente por la calificación obtenida y grado de calidad que se ofrece, por ende este producto es diferente a los demás ofertados en el mercado ya que se vende a un nicho diferenciado que dirige la producción para su transformación y posterior consumo al mercados extranjeros como son EEUU, Japón, Corea, Alemania entre otros, donde se encuentran tiendas especializadas en café cuyo valor de una taza de café puede alcanzar hasta los 15 dólares, actualmente el café de Colombia llega a 91 destinos alrededor del mundo y es conocido por su suavidad y dulzura a la hora de consumo, Colombia se ubica como el tercer

productor a nivel mundial de Café Arábico lavado suave en el mundo donde el primer lugar lo ocupa Brasil (62 millones de sacos), seguido de Vietnam (32 millones de sacos) , en el tercer puesto se ubica Colombia (13 millones de sacos) y cuarto Indonesia (12 millones de sacos) de 80 países productores a nivel mundial con una oferta aproximada de 168 millones de sacos de 60 kg. Por otra parte se ubican 175 países que conforman los consumidores de café y donde los primeros lugares se ubican en los países de la Unión Europea que consume (42 millones de sacos), Estados Unidos con (24 millones de sacos), Brasil con (21 millones de sacos) y Japón con (8 millones de sacos), el consumo según proyecciones se encuentra en aumento a nivel mundial.

Por lo anterior, la importancia de este proyecto radica en la afectación positiva a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de desarrollo Departamental y municipal y la Ley 1955 de 25 de mayo de 2019 donde se crea el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación; porque implica la aplicación y desarrollo de estándares de producción para la obtención de un café especial que sea modelo sostenible y de gestión ambiental, social y económico, siendo ejemplo para los empresarios agricultores de la región.

1. Naturaleza Del Proyecto

1.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio.

La maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN amplía su visión al aprovechamiento de recursos y capacidades de sus estudiantes en lo referente al emprendimiento, la gestión y generación de valor en las organizaciones. El origen de la idea de un plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de café especial, tipo exportación en el corregimiento de Guacacallo del Municipio de Pitalito-Huila; surge con el fin de mejorar la competitividad y calidad de la producción y comercialización de café especial, dado que, se cuenta con un recurso de capital en tierra correspondiente a 5 hectáreas, mano de obra y maquinaria básica dando un valor agregado a la microempresa, de la cual la ejecutora del plan de negocios es una de las propietarias. Es así que, por medio de este proyecto los interesados podrán mejorar sus condiciones socioeconómicas y por ende su calidad de vida.

En la actualidad, “Pitalito es un municipio Colombiano ubicado al sur del Departamento del Huila, sobre el valle del río Grande la Magdalena, a 188 km de la capital Neiva, es considerado como el mayor productor de café de Colombia, siendo epicentro de producción el corregimiento de Bruselas, que en varias ocasiones ha sido premiado con la taza de excelencia³” (Camara de Comercio de Neiva-Seccional Pitalito, 2011).

³ Taza de la excelencia: Es el certamen más prestigioso de cafés especiales en el mundo. Este concurso se realiza en 9 países alrededor del mundo donde cada año miles de cafés se someten al riguroso método de evaluación diseñado por Alliance for Coffee Excellence (ACE). (excelencia, 2019)

1.2. Descripción de la idea de negocio.

El plan de negocios de producción y comercialización de café especial, localizado en el corregimiento de Guacacallo finca La Añorada, cuenta con 4 hectáreas disponibles para el cultivo de café para desarrollar el proyecto desde su producción primaria, mantenimiento, recolección, empackado, almacenamiento, certificación y comercialización. La hectárea restante queda disponible para la construcción de la casa de habitación, centro de beneficio⁴, secadero⁵ y alojamiento de los trabajadores.

Se pretende sembrar 26.664 plantas de café variedad Castillo Tambo, ya que por su composición y desarrollo es el más adecuado a sembrar en esta región y del cual se obtiene una excelente variedad y taza de café especial. “La Variedad Castillo Tambo es apta para todos los ambientes donde se desarrolla la caficultura en Colombia, no requiere aplicaciones de fungicidas contra la roya y permite la implementación de una caficultura sostenible y de calidad” (Alvarado, G., Posada, H. E., & Cortina, H. A., 2013).

Por consiguiente, se busca la creación de una empresa a través de un proyecto de inversión que identifique el mercado diferenciado, el proceso para la certificación y producción de café especial, diseño de la estructura administrativa y legal de la empresa; donde se determine la viabilidad financiera de la misma, con el fin de obtener ingresos y una rentabilidad adecuada que sea sustentable y sostenible. De esta manera, se aportaría al desarrollo del municipio generando empleo formal y directo a personas en estado de vulnerabilidad, permitiendo a través de intervención social la mejora de su calidad de vida. De igual forma, se pretende certificar la empresa en normas de calidad que aseguren una trazabilidad de producción e impacto positivo con el medio ambiente.

⁴ Beneficio: Proceso en el cual se logra la transformación de café en cereza a café pergamino seco mediante la separación de las partes del fruto y secado de los granos, con el fin de conservar su calidad física, organoléptica y sanitaria. (Cenicafé, 2019).

⁵ Secadero: Lugar o sitio donde se dispone el café para llevar a cabo el proceso de estado húmedo ha estado seco. El secado productos agrícolas es una práctica universalmente utilizada, desde el inicio de la agricultura, para conservar su valor nutricional, calidad física, organoléptica e inocuidad por periodos indefinidos de tiempo. Al secar un producto agrícola hasta los niveles exigidos en la comercialización (10% a 12%, en la mayoría de ellos), se reduce la actividad del agua a niveles que impiden el desarrollo de microorganismos y disminuye notoriamente su actividad metabólica. (FNC-Cenicafé, 2013)

Justificación

De acuerdo con información reportada por el Departamento Nacional de planeación (DNP), Pitalito está ubicado al sur del departamento del Huila sobre el valle del Magdalena y en el vértice que forman la cordillera central y oriental entre 1.000 a 1.800 metros sobre el nivel del mar y a unos 188 km de Neiva la capital del Huila. Es considerado la Estrella Vial del Sur de Colombia por su localización estratégica, la cual permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo. La extensión actual del municipio de Pitalito es de 666 km², con una población de 65.300 habitantes.

Conforme al perfil productivo del Municipio de Pitalito para el año 2012 reportado por Cámara de Comercio de Neiva, el sector cafetero tiene una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario del 27,2%, con un valor de 471 mil millones de pesos. El municipio con mayor participación en la producción de café a nivel departamental es Pitalito con un 13% representado en 11 mil toneladas, especializándose en la producción de café especial permitiendo generar un mayor valor agregado al café. Los resultados mostrados anteriormente ratifican la importancia del sector cafetero en la economía de Pitalito. (Camara de Comercio de Neiva-Seccional Pitalito, 2011).

El plan de negocios se enfoca en el sector primario en la explotación agrícola regional lideradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; en donde la Región Andina participa y específicamente el departamento del Huila le apuesta a la “Producción agroindustrial de base tecnológica en cafés especiales” (Gobernacion del Huila & Camara de comercio de Neiva , 2015). Así mismo, en la agenda interna de productividad y competitividad del Huila en su requerimiento y acciones por apuesta agroindustrial, “plantea el apoyo al desarrollo y formalización de empresa cuyo propósito es fomentar la participación de emprendedores” (Gobernacion del Huila ; Camara de comercio de Neiva , 2015).

Finalmente, se evidencia la importancia del café en el departamento del Huila; por su vocación agrícola y especialización en producción de café. Lo anterior, sirve de motivación a los caficultores, ya que muchos de ellos no implementan buenas prácticas agrícolas y por ende tienen unos ingresos bajos debido a la falta de calidad de su producto.

Antecedentes

Para la economía colombiana el café ha tenido una gran relevancia, si nos remontamos al siglo XIX y mitad del siglo XX la bonanza cafetera permitió el desarrollo de la infraestructura y

muchas instituciones en el país; esto duro un poco más de 60 años y termino en 1989, sin embargo este producto aún tiene una gran importancia en el PIB agropecuario, donde tiene una participación del 29% lo cual lo ha posicionado como el principal producto agrícola generando un dinamismo en la balanza de pagos, sirviendo a muchos países Latinoamericanos para incluirse al mercado internacional (Temis, 2011).

Lo anterior, se sustenta en un artículo publicado por la Federación nacional de Cafeteros titulado “El sector cafetero es motor de la economía y garantía de estabilidad y paz social” y sugiere:

La caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), es decir, 32% del empleo que generan las actividades agrícolas (2.5 millones de empleos), 23% del agropecuario (3,5 millones de empleos) y 17,4% de todo el empleo rural (4,6 millones de empleos, DANE, 2013). Además del empleo directo, la caficultura ocupa a personas en toda la cadena de valor (comercialización, trilla, transporte, industrialización y exportación), lo que se traduce en cerca de 1,6 millones de empleos indirectos (El sector cafetero es motor de la economía y garantía de estabilidad y paz social, 2013)

El café tiene una tradición cultural desde la llegada de los colonizadores que la insertaron a la producción nacional, permitió el desarrollo del país antecediéndole al petróleo así lo demuestra una investigación publicada por la universidad de México Unam:

En América, el café fue introducido durante el siglo XVIII, por el capitán francés Clieu, quien fue el encargado de llevar una mata de café a la isla de Martinica, con el fin de propagar su producción y consumo en las colonias francesas. Desde esa isla en las Antillas, la planta se propagó por el Caribe y el Continente. En 1727 el café fue introducido en Brasil, Jamaica y Santo Domingo; de donde su cultivo se extendió al resto de los actuales países productores de América. Con la revolución industrial y el crecimiento de la población mundial durante el siglo XX el café prácticamente se convirtió en una bebida universal (Universdiad Nacional Autonoma de Mexico , s.f , pág. 2).

El día de hoy, el café tiene un valor económico y social de suma importancia; es por esta razón que en 1963 se estableció en Londres la Organización Internacional del Café (OIC), conformada por 77 miembros de los cuales 45 son países exportadores y 32 importadores. La OIC es la principal organización intergubernamental que se ocupa de asuntos cafeteros, esta reúne a países productores y consumidores para hacer frente, mediante la cooperación internacional, a los desafíos con que ha de enfrentarse el sector cafetero; contribuyendo de una

manera práctica a la economía cafetera mundial y a la mejora del nivel de vida de los países en desarrollo.

El primer salto sobresaliente en la historia de las innovaciones cafeteras en Colombia, consistió en “el diseño, construcción y puesta en marcha de su institucionalidad gremial, la cual se materializó con la creación de la Federación Nacional de Cafeteros en 1927 y 13 años más tarde, con la instauración del Fondo Nacional del Café” (CanoS, 2012). Contribuyendo así a promover el cultivo de café en las regiones de Colombia y su exportación a mercados internacionales.

La historia en Colombia está marcada por el desarrollo de la actividad cafetera en el país, las rutas del café en su proceso de expansión dentro del territorio nacional, determinaron la dinámica del mercado interno, de los servicios públicos e institucionales, de los transportes y de una cultura que se proyectó exitosamente a nivel internacional. (Fonseca, 2003).

En cuanto a la innovación y adopción de tecnologías en Colombia hay que destacar la creación en 1938 del Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), ubicado en el municipio de Chinchiná, cuyos esfuerzos en el campo de la investigación científica, de transferencia de tecnología y de adopción de prácticas eficientes en los diferentes procesos de producción del grano, contribuyeron a la elevación de la productividad del cultivo en todo el territorio nacional. Su principal objetivo es estudiar los aspectos relacionados con la producción y la calidad del café, las plagas, las enfermedades y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera de Colombia y gracias a estas investigaciones, las zonas cafeteras se han visto beneficiadas del acervo de externalidades generado por sus actividades en el campo de la biotecnología, específicamente en el cultivo de otros rubros complementarios de la economía cafetera, en especial algunas frutas y hortalizas. Fue sólo a partir de 1955 cuando se emprendieron con real rigor científico las investigaciones sobre el mejoramiento genético del grano. Tras la obtención de algunas variedades de bajo rendimiento, como la típica y la Borbón, a partir de 1960 se inició una nueva fase investigativa que produjo como resultado la obtención de la variedad Caturra, cuya adopción masiva permitió que el país pasara de producir 7 millones de sacos anuales a 12 millones en los años 80. (Cano-Sanz, 2012).

Según la Federación Nacional de Cafeteros (2014), los cafés especiales deben cumplir con tres requisitos: conservación del medio ambiente, equidad económica y responsabilidad social. Por esta razón, las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en los diferentes procesos de producción,

cosecha y postcosecha garantizan un producto de calidad, puesto que en cada proceso se puede ver afectado el grano. La implementación de las BPA conlleva a una sostenibilidad ambiental en el producto a través de la conservación, protección y preservación del medio ambiente, gracias al uso de agroquímicos mitigando la contaminación, destrucción de bosque nativo, fauna y flora que se encuentra en el predio. Es así que, una buena implementación de las BPA ayuda a incrementar el factor de rendimiento ⁶ y taza sobre el producto final⁷.

En septiembre del 2005, la Federación Nacional de Café creó la Sociedad Anónima Promotora de Café de Colombia (Procafecol), con el objeto primordial de impulsar su estrategia de agregación de valor a través de la venta de cafés procesados bajo marcas propias en los mercados internos y externos, en tiendas, grandes superficies y canales institucionales. En pos de este empeño, la primera actividad de la sociedad se ha concentrado en la apertura de las tiendas Juan Valdez en Colombia y en el exterior. Adicionalmente, a comienzos de 2011 Procafecol anunció el inicio de su programa de expansión de tiendas a través de franquicias. (CanoS, 2012).

De acuerdo a las cifras de la Federación Nacional de Cafeteros (2012), en principio la zona de mayor producción de café en Colombia se centraba en lo que se conoce como el eje cafetero (Caldas, Risaralda, Quindío y Antioquia), pero en la actualidad se destacan nuevos líderes que sobresalen en términos de áreas cultivadas y cosechas extraídas, en el informe, el primer puesto lo ocupa el departamento del Huila, seguido de Antioquia, que junto con Tolima, Cauca y Nariño; conforman el nuevo eje de producción de café en Colombia.

Finalmente, en el departamento del Huila, el municipio de Pitalito “...comenzó a forjarse como emporio cafetero cuando los comités apoyados por la federación nacional de cafeteros comenzaron a apostarle a la tecnificación en 1980, pues anteriormente era una caficultura de huerta y muy cerrada” (Bonilla, 2018), cuenta Javier San Juan⁸, productor de café del municipio de Pitalito. Según la historia, Pitalito y sus cafeteros comenzaron a ingresar distintas variedades del grano, siendo la variedad caturra, la que por su calidad le dio mayor éxito a la caficultura en el municipio. Gracias a los estudios de los mismos caficultores, se logró vencer el miedo a

⁶ Factor de rendimiento: es la cantidad de café pergamino necesario para obtener un saco de 70 kilos de café Excelso (tipo exportación), que se determina durante el proceso de trilla. (Cafeteros, Factor de rendimiento , 2015).

⁷ Taza sobre producto final: Se entiende también como taza de catación, donde un catador profesional evalúa el cuerpo, amargo, el dulce, la acidez y el carácter de una taza de café prepara, y de la cual el catador consume por aspersion una cucharada y se evalúan los parámetros anteriormente descritos para dar una calificación en taza de catación que va o a 100; donde 100 es el más alto.

⁸ Javier San Juan Gómez: Caficultor laboyano, subcampeón taza de excelencia año 2009. (Boscafe, 2015).

mejorar la producción e identificar el ‘Valle de Laboyos’, como se denomina al municipio; teniendo uno de los suelos más aptos para la siembra del café y producción de taza de calidad.

1.3. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.

Objetivos de Corto Plazo: El horizonte de tiempo de corto plazo se estima de 0 a 2 años y corresponde a la constitución de la empresa, siembra de cultivo y mantenimiento del mismo en etapa improductiva.

- Constituir la empresa como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS).
- Construir y adecuar la infraestructura física de la casa de habitación, alojamiento de los empleados, beneficio y secado.
- Producir café especial bajo estándares de buenas prácticas agrícolas (BPA).

Objetivos de Mediano Plazo: El horizonte de tiempo estimado es de 3 a 4 años que corresponde al proceso de producción del café en fase inicial y donde la empresa inicia negociaciones con los compradores de exportadoras.

- Mejorar el proceso de beneficio implementando maquinaria innovadora tecnológicamente (Ecomill⁹-Cenicafé¹⁰).
- Lograr certificación internacional Rainforest Alliance¹¹ en la producción de cafés especiales que permitan un reconocimiento de la trazabilidad y buenas prácticas a nivel internacional.
- Alcanzar el punto de equilibrio de la empresa productora y comercializadora de café especial al cuarto año de producción.

Objetivos de Largo Plazo: El horizonte de tiempo estimado es de 4 años en adelante, el cual corresponde al proceso de máxima producción de cafés especiales y la renovación de los mismos.

⁹Ecomill: Tecnología innovadora desarrollada por el centro de investigaciones de café – Cenicafé y la federación nacional de cafeteros, los cuales buscan poner al alcance del caficultor colombiano tecnologías avanzadas y amigables con el medio ambiente. (Ecomill, s.f.).

¹⁰ Cenicafé: Centro Nacional de Investigaciones de Café, Cenicafé, se creó con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana. (Cafeteros, Quienes somos, s.f.).

¹¹ Sello Rainforest Alliance Certified: Certificación que adquieren las fincas que cumplen los criterios de la Norma para Agricultura Sostenible de Rainforest Alliance. La norma abarca los tres pilares de la sostenibilidad: el social, el económico y el ambiental. (Alliance, s.f.).

- Renovar certificaciones de calidad de la empresa en Buena prácticas agrícolas (BPA) y Rainforest Alliance.
- Iniciar proceso de renovación de la producción implementando nuevas variedades.
- Adquirir tres hectáreas de tierra adicionalmente para la siembra y producción de café a partir del 5 año.
- Lograr las exportaciones de microlotes de café especial en el mercado japonés.

1.4. Estado Actual del Negocio.

Actualmente, la empresa cuenta con un terreno de 5 hectáreas de tierra, las cuales están a nombre del cónyuge de la ponente del proyecto y entran a ser un aporte social y posteriormente un activo productivo. En lo referente a la producción, se tienen a disposición 4 hectáreas que se encuentran sembradas con 26 mil plantas de cafeto que cumplirían dos años de siembra a septiembre de 2019, el proceso de cosecha del cultivo de café empezara a realizarse a partir del tercer año. Además, se cuenta con casa de habitación e infraestructura para el proceso de beneficio y secado básico que se debe reestructurar por completo, ya que, la maquinaria no está certificada por el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé) y Ecomill, de igual manera, la casa de habitación debe ser renovada, ya que, no tiene una estructura que garantice la seguridad de los inquilinos y empleados. Sin embargo, la finca La Añorada cuenta con servicios de Agua potable y energía.

En la actualidad, la empresa no se encuentra constituida bajo los estándares nacionales legalmente existentes. La organización se va constituir como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) ante Cámara y Comercio seccional Pitalito y la Dirección de Impuestos y aduanas Nacionales (DIAN), la finca La Añorada se encuentra registrada en el Sistema de Información Cafetera (SICA); organización encargada de sistematizar la base de datos y georreferenciación a nivel nacional de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Igualmente, se cuenta con la Cédula cafetera inteligente¹².

¹² Cédula cafetera: es el documento de identificación del gremio cafetero, el cual sirve como identificación y reconocimiento de la calidad de federado, así como también como medio para la realización de transacciones y acceso financiero. Permite también tener una cuenta asociada, sin costos de mantenimiento y con tarifas de transacción preferenciales para los productores, por medio de la cual podrán ahorrar dinero, así como también disponer de una mayor oferta de canales para hacer retiros y pagos. (Restrepo, 2018).

Ilustración 1. Casa de habitación finca La Añorada.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 2. Centro de beneficio y secado de Café finca la Añorada.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 3. Tolva del beneficio.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 4. Maquinaria despulpadora.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 5. Semilleros de café.



Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 6. Finca la añorada.



Fuente. Elaboración propia.

1.5. Descripción de Productos o Servicios.

La planta de café pertenece a la gran familia de las Rubiaceas y al género *Coffea*, compuesta por 500 géneros y más de 6.000 especies, la mayoría de origen tropical y con amplia distribución geográfica. El café ofrece el ingrediente principal de una de las bebidas más populares ypreciadas en el mercado internacional. Gracias a su sabor y propiedades estimulantes y refrescantes, además, entre las especies se distinguen algunas diferencias como la acidez de las variedades arábicas y el amargor de las Robustas. A continuación se encuentra una tabla con los diversos estados del grano del café:

Ilustración 7. Planta de Café



Fuente: elaboración propia de la finca la Añorada Vereda el Tigre

Tabla 1. Estado del grano del café

ESTADO DEL GRANO DEL CAFÉ		
IMAGEN	ESTADO	DESCRIPCIÓN
	Café Cereza	Hace referencia al fruto maduro y es el estado óptimo en el que debe ser recolectado para aprovechar su calidad.
	Café Pergamino Seco	Este grano es el resultado del proceso de beneficio realizado por cada cafetero en su finca. Después de la recolección, a los granos cereza se les retira la pulpa y el mucílago y se procede a lavarlos y secarlos, hasta alcanzar una humedad del 12%. El café pergamino seco es la semilla de café protegida por una cáscara o cutícula amarilla (el pergamino) y es el estado del grano en el cual los cafeteros venden su café.
	Café Verde	A este estado del grano de café también se le conoce en ciertos países como “café oro”, “semilla” o “almendra”. Se obtiene después de la remoción del pergamino como resultado del proceso de trilla. El café verde es el insumo básico para la elaboración del café tostado, el soluble y los extractos de café, y es la forma más común en la que es exportado a otros países.
	Café Tostado	Se trata del producto que resulta de la transformación de los granos de café verde. Esto mediante un proceso de aplicación de calor que produce cambios físicos y químicos que potencializan el aroma y el sabor de cada grano. Después del proceso anteriormente descrito que se conoce como tostión, los granos de café son molidos antes de proceder a la preparación de la bebida. Existen tres tipos de molienda: grueso, fino y medio, que hacen referencia a la granulometría.
	Café Molido	El tipo de molienda seleccionada dependerá del método de preparación o de la cafetera usada para la preparación final de la bebida.

Fuente. Elaboración propia.

○ Características y estructura genética.

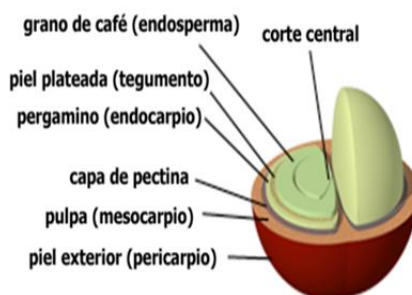
Los cafés son plantas que tienen un porte que va desde pequeños arbustos hasta árboles de tamaño considerable. Su madera es dura y densa, sus inflorescencias¹³ son pareadas, sus flores hermafroditas¹⁴, de corolas blancas o ligeramente rosadas. El estilo puede ser muy largo y sobresalir de la corola¹⁵. El fruto se clasifica como una drupa indehisciente, formado por dos semillas. Cada semilla tiene una grieta muy característica, la cual se conoce como la “sutura coffeanum” (Davis et al., 2006).

Ilustración 8. Características de un árbol de café.



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Coffea arábica en Köhler's Medicinal Plants, 1887.

Ilustración 9. Estructura de una Cereza de Café.



Fuente. Recuperado de: <https://sites.google.com/a/info-farmacia.com/info-farmacia/historia/el-cafe-origen-quimica-y-efectos>.

¹³ Inflorescencia: Conjunto de flores que nacen agrupadas de un mismo tallo. (Sanchez, ¿Qué son las inflorescencias?, s.f.).

¹⁴ Plantas hermafroditas: Se trata de un grupo de plantas que tienen los órganos femeninos y masculinos en una misma flor. Esto significa que al verlas, encontraremos tanto los estambres con sus anteras, como el estigma. A diferencia del resto, las hermafroditas se auto polinizan solas, sin necesidad de un insecto polinizador. (Sanchez, ¿Qué son las plantas hermafroditas?, s.f.).

¹⁵ Corola: Conjunto de pétalos que forman la flor y protegen sus órganos de reproducción. (Gardey, 2017).

Tabla 2. Composición taxonómica de la planta de café

TAXONOMÍA	
Reino	Plantae
División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliopsida
Orden	Gentianales
Familia	Rubiaceae
Subfamilia	Ixoroideae
Tribu	Coffeae
Genero	Coffea

Fuente. <https://sites.google.cm/a/info-farmacia.com/info-farmacia/historia/el-cafe-origen-quimica-y-efectos>.

Tabla 3. Composición nutricional.

COMPONENTE	ARÁBICA	ROBUSTA
químico	%	%
Polisacáridos	50,8	56,4
Azúcares reductores	0,1	0,4
Sacarosa	8	4
Proteínas	9,8	9,5
Aminoácidos	0,5	0,8
Cafeína	1,2	2,2
Trigonelina	1	0,7
Lípidos	16,2	10
Ácidos alifáticos	1,1	1,2
Ácidos clorogénicos	6,9	10,4
Minerales	4,2	4,4
Compuestos Aromáticos	trazas	trazas

Fuente. <https://sites.google.cm/a/info-farmacia.com/info-farmacia/historia/el-cafe-origen-quimica-y-efectos>.

○ **Producto a comercializar.**

El plan de negocios de la empresa Productora y Comercializadora de Café Guacacallo S.A.S, será producir café especial tipo variedad Castillo Tambo en pergamino seco. Estado que se obtiene una vez se haya transformado el grano de café cereza pasando por los diversos procesos de fermentación y lavado del grano, cuyo objetivo es eliminar totalmente el mucílago¹⁶ del grano de café a través del lavado en la maquinaria de beneficio Ecomill, donde se selecciona y se eliminan las impurezas del café. Una vez el café ha pasado por el proceso de beneficio se seca al sol o en secadores mecánicos y cuando ya se tiene el café seco, se le denomina café pergamino, puesto que al grano lo cubre una capa amarilla opaca llamada pergamino.

Ilustración 10. Café Especial Castillo Tambo en pergamino seco.



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Recuperado <https://images.app.goo.gl/1RT5eJpZdTILUZmq8>.

La presentación del producto será en sacos de fique de 60 kilos, los cuales estarán respectivamente contramarcados con el nombre de la comercializadora y su respectivo logotipo, además del acompañamiento de los sellos de certificaciones alcanzadas como son BPA y Rainforest Alliance. El producto asegurara una trazabilidad de buenas prácticas agrícolas en la producción del mismo con certificación de BPA o Rainforest. Dicha denominación de café

¹⁶ Mucílago: Sustancia orgánica de textura viscosa, semejante a la goma, que contienen algunos vegetales. (Portillo, s.f.).

especial se dará con la prueba de taza que se realizara en un laboratorio debidamente certificado de la región.

Ilustración 11. Presentación del producto 60 kg



Ilustración 12. Logotipo de la Empresa



Fuente. <http://ciaempaques.com.co/es/marca/sacos>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Matriz VRIO

PRODUCTO	VALIOSO PARA EL CONSUMIDOR	RARO O SINGULAR	INIMITABLE O ÚNICO	SOSTENIBLE SU PRODUCCIÓN
Café Pergamino Seco Variedad Castillo Tambo	SI	NO	NO	SI

Fuente. Elaboración propia

La matriz VRIO de un producto permite determinar qué tipo de ventaja tiene frente a la competencia, para nuestro caso es ventaja comparativa, cabe resaltar que este producto es diferenciado puesto que está dirigido a un nicho especial que quieren tomar un café de alta calidad y propiedades diferenciadas que lo hagan especial.

1.6. Nombre, Tamaño y Ubicación De la Empresa.

Tabla 5. Aspectos generales de la empresa.

Descripción General de la Empresa	
Nombre	Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.
Razón Social	Proycom Café Guacacallo S.A.S.
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima Simplificada.
Finalidad	Organización con fines de lucro.
Patrimonio	\$538.200.000
Actividad	0129 – Cultivos permanentes n.c.p. G4729 – Comercio al por menor de otros cultivos n.c.p.
SubPartida arancelaria (SH6-digit)	090111–café
Representante legal	Maber Rengifo González
Tamaño de la empresa	Grupo 3 - NIIF para pequeñas y medianas empresas (pymes).
Ubicación	País Colombia, Departamento del Huila, Municipio de Pitalito, Corregimiento Guacacallo, Vereda el Tigre

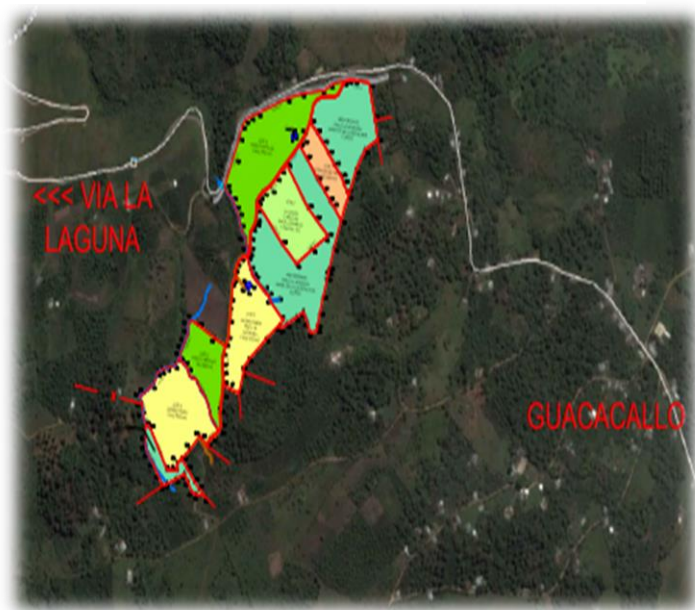
Fuente. Elaboración propia.

Ilustración 13. Ubicación Nacional.



Fuente. <https://www.google.com/maps>

Ilustración 14. Ubicación a Nivel local.



Fuente. Elaboración propia.

1.7. Potencial del mercado en cifras.

La producción del mercado mundial del café para el año 2018/19, correspondió a 168,7 mil millones de sacos de 60 kg; donde Colombia participa con una producción de 13,6 mil millones de sacos de 60 kg que corresponde a un 8% de la producción mundial; la producción del Huila es de 2,4 mil millones de sacos para una participación del 1,45% de la producción mundial. En cuanto a la demanda o consumo mundial 2018/19 crecerá un 2,1% y será de 164,84 millones de sacos en cuanto al balance general la producción se encuentra por encima 3,9 mil millones de sacos, sin embargo según la firma INTL FCStone el consumo de café en el mundo se está volviendo tendencia y tiende a incrementarse con más rapidez en algunos países dentro de los casos más destacados se encuentran los países ubicados en África con un consumo de 11.2 millones de sacos que corresponde a una variación de +3.9%, Asia y Oceanía 36.6 millones de sacos con un incremento de +4.5%.

1.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Las ventajas competitivas del producto café pergamino seco variedad Castillo Tambo, son:

- Valoración como café especial por sus atributos en tasa de calidad y tasa de catación¹⁷ permitiendo fácilmente la entrada al mercado de exportación donde se pagará una prima superior por la venta del mismo.
- Reconocimiento como café de origen; se le da este reconocimiento a los cafés producidos en el Huila.
- Certificación en Buenas prácticas agrícolas y Rainforest Alliance; este tipo de certificación permite el reconocimiento de una prima adicional a su precio estándar por su calidad, sostenibilidad y trazabilidad que facilita la inserción al Comercio Justo¹⁸ aunque no sea nicho de mercado permite un reconocimiento y posicionamiento de marca

¹⁷ Catación de café: La catación de café es la que nos va a dar toda la información de cómo se realizó el trabajo tanto en el beneficio húmedo como en el beneficio seco o maquilado del café. Se califica por fragancia, aroma, acidez, cuerpo, sabor, balance, pos gusto, suavidad y dulzura. (Catación de café, s.f.).

¹⁸ Comercio Justo: Es un movimiento internacional que lucha por la justicia global a través de la comercialización de productos elaborados en condiciones justas, la movilización social y la incidencia política. Además, denuncia los orígenes de la pobreza y desigualdad, desarrollando un sistema comercial alternativo al convencional en el que los derechos de los pueblos y del medioambiente están en el centro de la actividad económica. (Comercio Justo, s.f.).

y origen de producto, además estos sellos permiten la participación en ferias de subasta de lotes de café que permiten asegurar un precio por encima del propuesto en las proyecciones de venta.

1.9. Resumen de las inversiones requeridas.

La inversión que realizará la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S., pertenecen a \$230.6 millones de pesos que corresponden a adecuación de infraestructura, maquinaria y herramientas requeridas para el desarrollo y funcionamiento de la empresa más el capital de trabajo para el funcionamiento de los 2 años improductivos que son 145 millones de pesos.

Tabla 6. Tabla de inversiones de Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR
Adecuación de infraestructura para beneficio a todo costo	1	2.500.000,00
Equipo de beneficio Ecomill	1	19.800.000,00
Construcción de infraestructura secadero de café a todo costo 2.500 kilos.	1	12.000.000,00
Adecuación de infraestructura para alojamiento de trabajadores (baños, habitaciones, sala estar) a todo costo	1	7.000.000,00
Adecuación de casa principal (cocina, baños, habitaciones) a todo costo	1	18.000.000,00
Construcción de bodega (maquinaria, equipos, insumos, fertilizantes) a todo costo	1	3.000.000,00
Construcción de bodega de almacenamiento para café pergamino seco a todo costo	1	2.000.000,00
Sistema de tratamiento de aguas residuales domesticas a todo costo	1	2.000.000,00
Construcción área de desinfección y lavado de maquinaria a todo costo	1	2.500.000,00
Tanques de almacenamiento de agua con capacidad 5000 lt	1	1.400.000,00
Fumigadora Still SR 420	1	1.300.000,00
Balanza digital con capacidad de 500 kg	1	300.000,00
Herramientas varios (pala, barretón, peinilla, machete	1	500.000,00
Adecuación e instalaciones eléctricas a todo costo	1	5.000.000,00
Equipos de oficina (computador, escritorio, impresora multifuncional)	1	5.000.000,00

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR
Dotación de protección personal (gafas, mascarilla, overol), para la aplicación y manejar plaguicidas	1	3.000.000,00
Análisis de suelo	1	300.000,00
TOTAL		85.600.000,00

Fuente. Elaboración propia.

1.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.

A continuación se detallan las proyecciones en ventas de café pergamino seco y su margen bruto de utilidad.

Tabla 7. Proyecciones en Ventas

Nombre del producto o servicio	Año 1 CPS	Año 2 CPS	Año 3 CPS	Año 4 CPS	Año 5 CPS	Año 6 CPS	Año 7 CPS
Ventas estimadas año (kilos)	-	-	15.998	23.998	25.597	26.131	26.664
Precio de venta anual	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800
Ingresos por Ventas	0	0	140.785.920	211.178.880	225.257.472	229.950.336	234.643.200
Margen Bruto de Utilidad	0%	0%	31%	60%	47%	38%	38%

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla los dos primeros años son de sostenimiento del cultivo de café; a partir del año tres encontramos la primera producción que va aumentando hasta el año siete; se observa un margen bruto de utilidad con promedio de 31%.

1.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Tabla 8. Evaluación financiera.

CONCEPTO			AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7
SADO DEL FLUJO DE EFECTIVO	-	230.600.000	77.308.856	14.918.388	12.929.092	50.076.508	107.475.365	167.177.285	228.993.953
VENTAS NETAS			-	-	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
PATRIMONIO			445.294.172	390.543.380	330.686.486	326.427.357	395.263.974	471.471.320	544.159.049
UTILIDAD OPERACIONAL			-	-					
			43.470.144	84.350.112	33.236.012	96.361.496	82.656.329	64.394.784	66.509.532
			-	-					
RESULTADO DEL EJERCICIO	144.400.000		43.470.144	84.350.112	33.236.012	64.562.202	55.379.740	43.144.505	44.561.386
RENTABILIDAD BRUTA					23,61	48,18	36,69	28,00	28,34
MARGEN OPERACIONAL					23,61	32,28	24,59	18,76	18,99
RENTABILIDAD OPERACIONAL									
RENTABILIDAD FINANCIERA									
RENTABILIDAD DE CAPITAL									
RENTABILIDAD DE PATRIMONIO					10,05	19,78	14,01	9,15	8,19

CONCEPTO	INDICADOR
Valor Patrimonial	538.800.000,00
Valor de la Inversión	230.600.000,00
Utilidad de la inversión	215.337.897,00
VAN (SALDO DE FLUJO DE EFECTIVO)	\$174.537.842,33
TIR	24%
RIO	40%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resultado de las proyecciones se concluye que la empresa es viable financieramente, la inversión inicial corresponde a \$230.600.000 que se tienen que hacer en construcciones, maquinaria y herramientas, capital de trabajo para el funcionamiento de los dos primeros años que son improductivos. Como resultado del ejercicio se obtiene una utilidad de \$215.337.897 de los 7 años del horizonte del proyecto, la VAN arroja un valor positivo de \$174.537.842 con una tasa de descuento del 10% y comprando esta con el resultado de la TIR 24% es superior por lo cual se acepta y continua con el proyecto.

1.12. **Equipo de trabajo.**

Para la elaboración de este plan de negocios se requiere del siguiente personal para desarrollar las diferentes actividades, como se muestra a continuación:

Tabla 9. Recursos humanos.

Personal Requerido	cantidad
Administrador	1
Contador Público	1
Ingeniero Agrónomo	1
Jefe operativo y de calidad	1
Técnico en producción	1
Auxiliar de servicios generales	1
Jornaleros	20

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis del Sector.

2.1. Caracterización del sector.

Según el Plan de Desarrollo del Municipio de Pitalito (2016-2019); el municipio se localiza en el suroriente del Departamento del Huila con una extensión de 625,55 Km² a unos 195 km de Neiva por una carretera en buenas condiciones y con un alto flujo de vehículos de transporte público y particular. Desde Bogotá es posible llegar directamente por vía aérea. Pitalito limita por el norte con los Municipios de Saladoblanco y Elías; por el sur con el Municipio de Palestina y el Departamento del Cauca; por el oriente con el Municipio de Acevedo y por el occidente con los Municipios de Isnos y San Agustín, dentro de su división Política Administrativa el municipio de Pitalito, se descentralizó administrativamente con la creación de cuatro (4) comunas, las cuales se componen de 67 barrios, 32 urbanizaciones y 12 conjuntos cerrados. De igual forma, la zona rural se encuentra dividida en ocho (8) corregimientos conformados por 136 veredas de la siguiente manera: Bruselas; Integrado por 33 veredas, La laguna; Integrado por 10 veredas, Criollo; Integrado por 10 veredas, Chillurco; Integrado por 20 veredas, Palmarito; Integrado por 12 veredas, Charguayaco; Integrado por 17 veredas, Guacacayo; Integrado por 6 veredas, Regueros; Integrado por 18 veredas (Acuerdo Municipal 015 de 2001).

El corregimiento de Guacacallo se encuentra ubicado al kilómetro 13 del municipio de Pitalito, se convirtió en corregimiento por propuesta hecha por líderes comunitarios de los cuales se destacaron José Israel Muñoz, Blanca Oliva Betancourt y Cristóbal Trujillo, mediante acuerdo N° 015 del 30 de mayo del 2001. El corregimiento de Guacacallo cuenta con 1.251 habitantes y está conformado por 6 veredas; Centro Poblado Guacacallo, El Tigre, Buenos Aires, Las Colinas y Monserrate. Limita con los corregimientos de Regueros, La Laguna y la vereda Oritoguaz del municipio de Elías. La economía del corregimiento se basa de la caficultura y también hace parte del anillo turístico del departamento del Huila, ya que cuenta con un número importante de piezas arqueológicas dispersas en la región (Hurtado Celis, 2017).

El plan de negocios de la productora y comercializadora de café especial Guacacallo S.A.S., se desarrollara en la vereda El Tigre localizada al norte del corregimiento de Guacacallo, cuenta con una altitud de 1.300 y 1.400 metros sobre el nivel del mar. Limitando con las veredas Paraíso La Palma, Colinas, Guacacallo, corregimiento de la Laguna y el río Magdalena. Actualmente. La vereda El Tigre cuenta con el servicio de energía eléctrica, 35 viviendas cuentan con el beneficio

de PTAR (Planta de tratamiento de agua residual que se encuentra ubicada en esta comunidad); todas las familias cuentan con el servicio de acueducto que se capta por bocatoma en la quebrada la Bejuca beneficiando aproximadamente 200 usuarios. Dentro de la vereda El Tigre se encuentra ubicada la fábrica de dulce La Piñata, la cual fabrica dulces a base de guayaba, además, en esta comunidad se encuentran los petroglifos ubicados en los predios La Junta, Correas y el Pedregal pertenecientes al señor Juan de Jesús Trujillo y Gabriel Cano (Acuerdo 018 de 2007 POT Huila).

Ilustración 15. Iglesia del corregimiento de Guacacallo.



Fuente. <https://guacacallohistoria.blogspot.com/>

Ilustración 16. Bocadillo fabricado por productora la Piñata ubicada en la vereda El Tigre.



Fuente. <https://guacacallohistoria.blogspot.com/>

Ilustración 17. Petroglifos.



Fuente. <https://guacacallohistoria.blogspot.com/>

2.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Ilustración 18. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Diamante de Porter.

Para analizar las fuerzas que impactan la empresa y como estas inciden o determinan, los resultados esperados por la organización referente a ventas, innovaciones, rentabilidad y sostenibilidad; nos remitimos al modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁹. A continuación, se hará un análisis de cada uno de los factores que influyen externamente en la entidad.

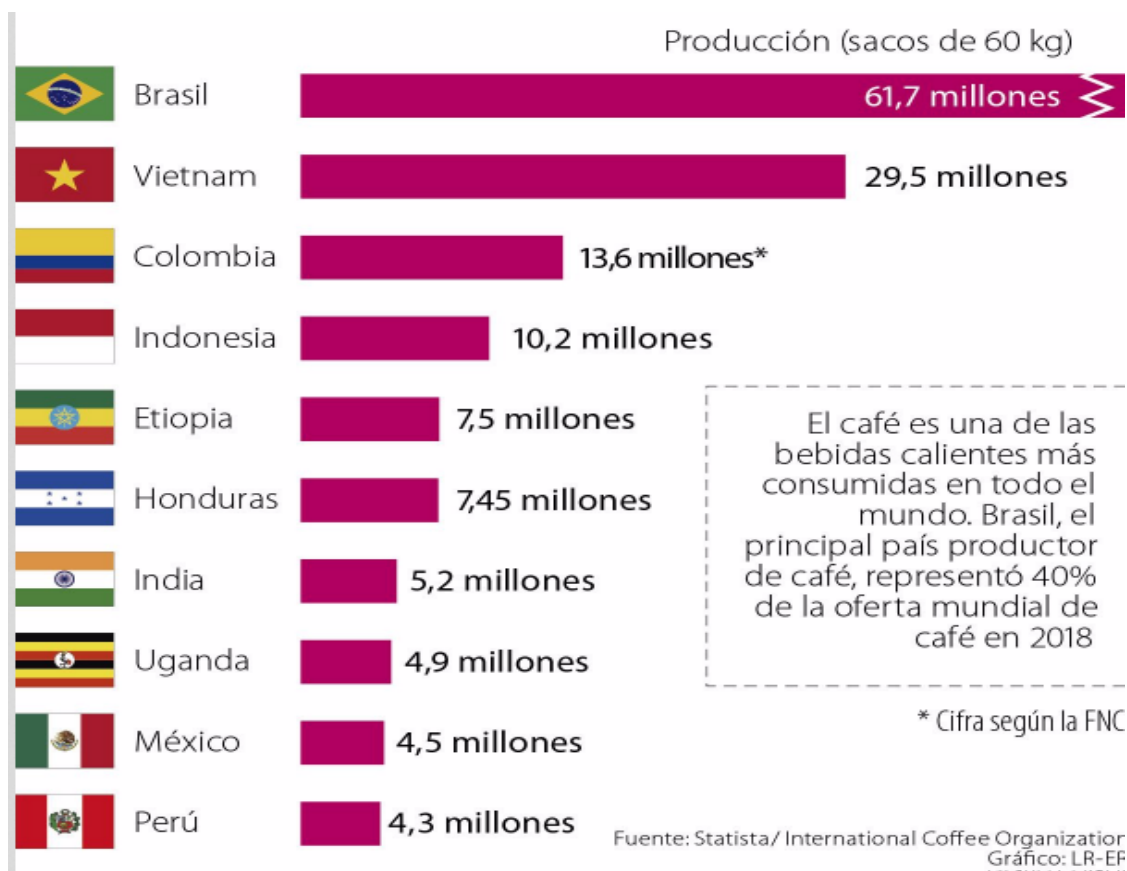
¹⁹ El modelo de cinco fuerzas de Porter es una poderosa herramienta de gestión para analizar rentabilidad y atractivo actual de la industria mediante el uso de la perspectiva de afuera hacia adentro. Es Una herramienta simple pero influyente para la identificación donde el poder se encuentra en una determinada situación empresarial mediante el uso de la entrada perspectiva. (Dälken, 2014)

2.2.1. Análisis de la Amenaza de Nuevos Entrantes.

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del clima, la variedad el nivel innovación y tecnificación en la aplicación de procesos de calidad que permitan producir café especial como técnicas en los procesos del cultivo para seguir con maquinaria de calidad en el proceso de la postcosecha en beneficio húmedo y le sigue hasta la taza.

En el panorama mundial, la producción para 2018 fue de 168.09 mil millones de sacos de 60kg, el principal productor de café es Brasil con un 36.7% de la producción mundial, seguido de Vietnam con 17.6%, Colombia con un 8.1% e indonesia con un 6.1%, a continuación se muestra la gráfica que detalla los principales productores:

Ilustración 19. Producción global de Café 2018



Fuente: Diario la Republica a partir de datos de la OIC

Tabla 10. Productores a nivel mundial de café 2018

País	Producción	Participación
Brasil	61,7	36,7%
Vietnam	29,5	17,6%
Colombia	13,6	8,1%
Indonesia	10,2	6,1%
Etiopia	7,5	4,5%
Honduras	7,45	4,4%
India	5,2	3,1%
Uganda	4,9	2,9%
México	4,5	2,7%
Perú	4,3	2,6%
Total	168,09	

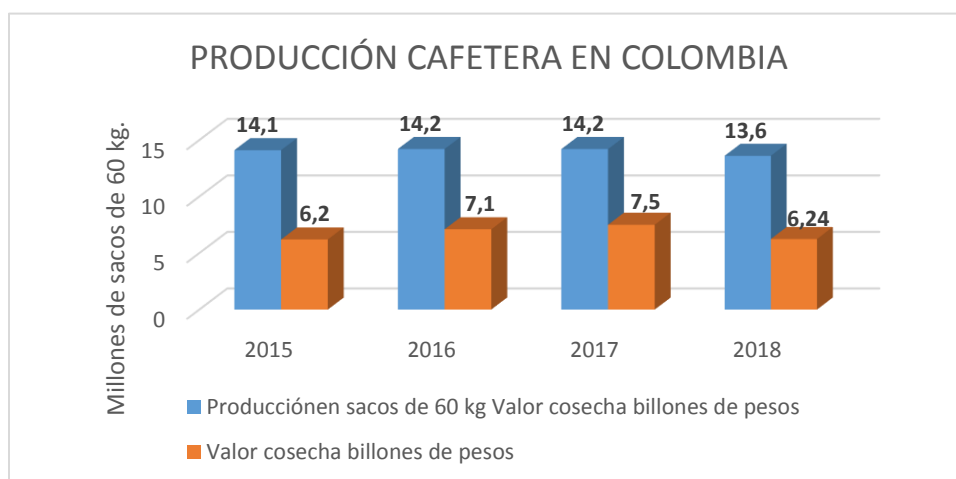
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la OIC

Lo anterior, resalta la importancia de Colombia en el mundo en producción de café, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector y potencializan la cadena de clúster de la región.

Revisando, la curva de experiencia de los caficultores muchos de ellos se niegan a capacitarse e incorporar nuevas tecnologías debido al alto costo que se requiere en sus fincas y el recurso de capital que se necesita, de hecho Colombia ostenta

El menor nivel de productividad de los países centroamericanos junto con Brasil; de una producción de 14.4 sacos de 60 kilos por hectárea en 2007 se pasó a poco menos de 8.5 en 2011, una tercera parte de la registrada en Brasil y la mitad de la observada en Honduras y Costa Rica. (CanoS, 2012).

A continuación se presenta un gráfico con la producción cafetera a nivel nacional en los últimos 4 años, donde se muestra una disminución del 4.2% en la producción del último año 2018.

Ilustración 20. Producción cafetera de Colombia.

Fuente: Elaboración propia a partir de FNC- Informe de gestión 2018.

Los datos anteriormente muestran una gran necesidad de los caficultores de Colombia de incorporar nuevos modelos de producción que mejoren la productividad y estándares de calidad. A continuación se detalla por departamento el número de caficultores registrados en la base de datos del SICA donde Huila, Antioquia y Tolima ocupan los primeros puestos de número de caficultores registrados, número de fincas y total área sembrada de café.

Tabla 11. Estado de la Caficultura por Departamento en Colombia a 2015.

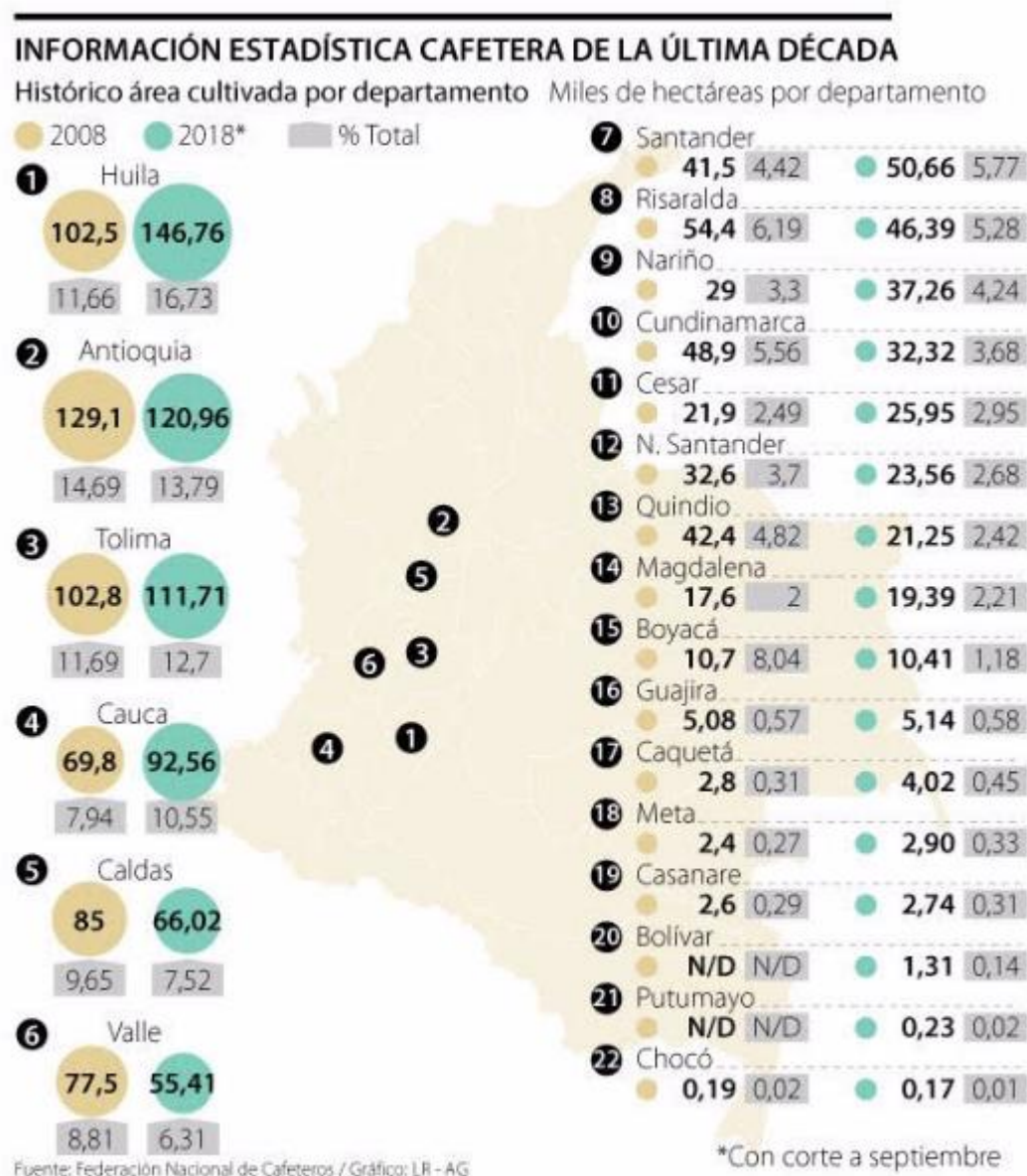
DEPARTAMENTO	NRO DE CAFICULTORES	NRO DE FINCAS	TOTAL AREA SEMBRADA DE CAFÉ
Antioquia	83.536	110.069	128.629
Bolívar	657	669	1.158
Boyacá	11.641	23.421	11.524
Caldas	33.667	42.648	72.365
Caquetá	2.088	2.284	4.091
Casanare	2.024	2.477	3.200
Cauca	92.152	118.583	92.623
Cesar	8.550	8.993	28.911
Choco	208	231	163
Cundinamarca	31.315	36.030	37.916

DEPARTAMENTO	NRO DE CAFICULTORES	NRO DE FINCAS	TOTAL AREA SEMBRADA DE CAFÉ
Huila	82.016	101.260	154.087
La Guajira	1.852	1.943	6.120
Magdalena	4.797	5.050	20.391
Meta	1.853	1.928	3.534
Nariño	39.539	55.025	38.846
Norte de Santander	15.837	17.444	25.438
Putumayo	204	207	128
Quindío	5.485	6.121	27.023
Risaralda	19.306	24.912	50.799
Santander	31.850	37.508	51.136
Tolima	62.053	71.928	118.431
Valle Del Cauca	23.459	26.046	64.392
TOTAL GENERAL	554.089	694.777	940.905

Fuente: Elaboración propia base de datos del SICA.

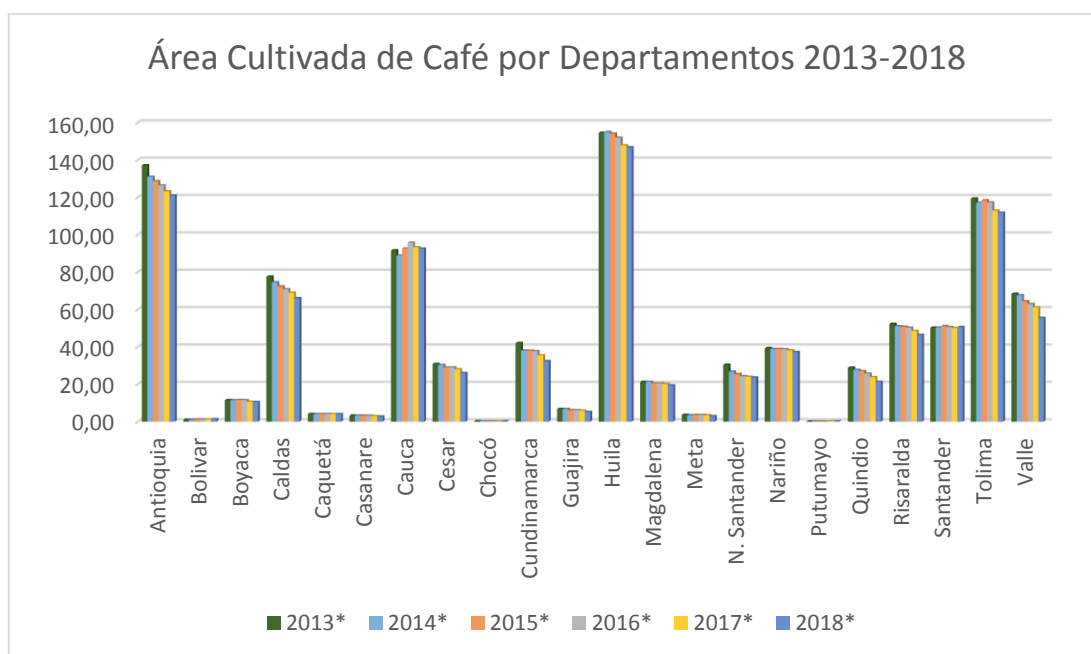
Esta información es ratificada por el Diario La República en su artículo llamado: Huila es el departamento líder cafetero con 16% del área cultivada publicado en marzo de 2019, a continuación se ilustra lo citado anteriormente de acuerdo al orden de área cultivada:

Ilustración 21. Histórico de área cultivada de café 2018



Fuente: Diario la Republica tomado de la Federación nacional de Cafeteros.

Por consiguiente, la fuerza de competidores nuevos entrantes es media; ya que para ingresar al mercado de café especial se requiere de implementación y adopción de buenas prácticas agrícolas (BPA) para lograr certificar las fincas y entrar al nicho de mercado específico, sin nombrar otros factores como infraestructura, educación y capital, a continuación se detalla el histórico de 2013 a 2018 en área cultivada en café donde el Huila confirma nuevamente su primer puesto en producción, seguido de Antioquia, Tolima y Cauca.

Ilustración 22. Área Cultivada de Café por Departamentos 2013-2018

Fuente: Elaboración Propia a partir de FNC

2.2.2. Competidores Existentes

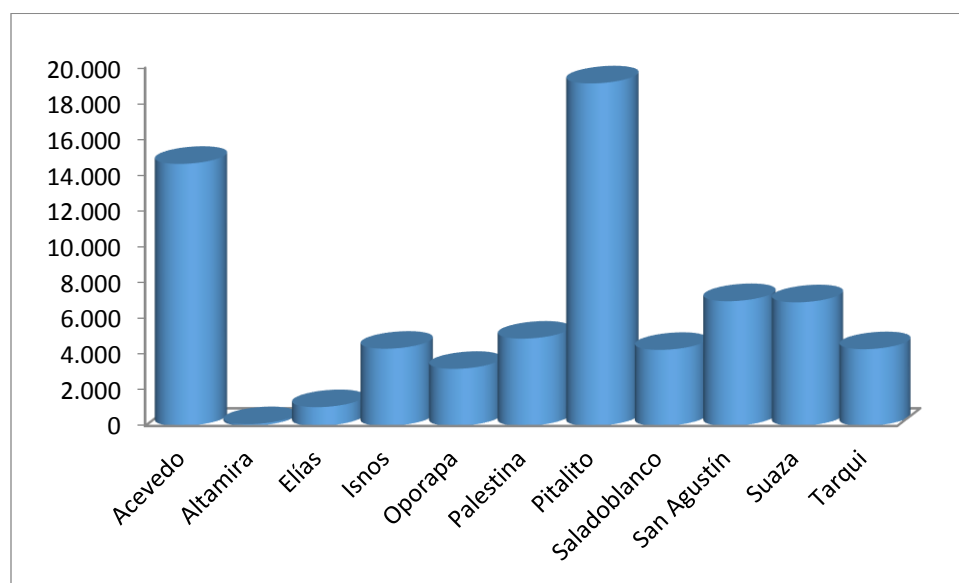
El Huila es uno de los departamentos que ocupa el primer puesto en producción de café, seguido de Antioquia; lo que convierte al municipio de Pitalito en uno de los mayores productores con 19 mil 605 toneladas de café para el año 2018, destacándose por tazas de excelencia y recibiendo varias premiaciones siendo reconocido el corregimiento de Bruselas a nivel nacional e Internacional, como el mayor y mejor productor de café especial de Colombia (La Nación, 2018).

El Sistema de Información regional del Huila (SIR) presento información detallada de los municipios del sur con producción en toneladas, rendimiento (Tonelada/hectárea sembrada), precio promedio productor por tonelada y costo promedio de hectárea sembrada, demostrando la importancia relativa del municipio de Pitalito, seguido de Acevedo.

Tabla 12. Área cafetera sembrada en el sur del Huila 2018

MUNICIPIOS	AREA (HA)	PRODUCCIÓN (TON)	RENDIMIENTO (TON/HA)
Acevedo	14.634	11.050	1,32
Altamira	99	81	1,25
Elías	1.051	1.263	1,32
Isnos	4.323	4.854	1,32
Oporapa	3.195	3.403	1,32
Palestina	4.888	5.099	1,32
Pitalito	19.119	19.691	1,32
Saladoblanco	4.257	4.578	1,32
San Agustín	6.985	7.351	1,32
Suaza	6.920	8.219	1,3
Tarqui	4.296	3.793	1,3

Fuente: Sistema de Información Regional- SIR; recuperado de: <http://web.sirhuila.gov.co>

Ilustración 23. Área sembrada en Café por hectárea en el sur del Huila

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información Regional (SIR)

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el departamento del Huila se ha venido consolidado como uno de los principales proveedores de cafés especiales de Colombia, y según la Federación Nacional de Cafeteros, los programas de *cafés especiales* tienen únicas y se

encuentra dividido en tres grandes categorías: Café Sostenible, Café de Preparación y Café de Origen.

Los **cafés sostenibles** son cultivados principalmente por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente a través de la producción limpia y la conservación de la biodiversidad de sus zonas y se dividen en subgrupos así:

- Conservation Coffee
- Relationship Coffee
- Organic Coffee

Los **cafés de preparación** tienen una apariencia especial por su tamaño y forma; esto los hace apetecidos en el mercado internacional y se dividen en subgrupos así:

- Peaberry Coffee
- Supremos Coffee
- Select Coffee

Los **cafés de origen** se caracterizan porque provienen de una región o finca, con cualidades únicas, crecen en sitios especiales, y se dividen en subgrupos así:

- Regional Coffee
- Exotic Coffee
- Estate Coffee

Anexo a los programas anteriores, en el departamento se aplican certificaciones nacionales e internacionales que sirven en gran medida para incorporarse al grupo de cafés sostenibles de la Federación Nacional de Cafeteros como son: Rainforest Alliance, 4C, FLO Fair trade, Orgánico y UTZ Certified.

Rainforest Alliance: Los productores certificados con este sello están comprometidos con la conservación de los bosques tropicales, el trato justo y las buenas condiciones laborales, así como con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas. En el departamento se han certificado 891 fincas a través de las cooperativas Coocentral y Cadefihuila. Como este sello de certificación va a ser obtenido en la organización, se implementará a través de la Cooperativa

Cadefihuila, que por ser socio de la misma no tiene costo dicha certificación solo se debe cumplir con los requerimientos y estándares de la norma, lo cuales se enuncian y detallan en la parte técnica del proyecto.

4C: Aplica altos estándares en condiciones económicas, sociales y ambientales para la producción y procesamiento de café para establecer cadenas de suministro de café sostenibles, confiables y justas

Fair Trade (FLO): este sello es el más antiguo con el que cuenta el departamento y se destaca por el compromiso de productores y compradores con la equidad económica, el trato justo, la protección del medio ambiente y el desarrollo común de los asociados. Esta categoría cuenta con 7.214 fincas de los asociados a las cooperativas Cadefihuila, Coocentral y Grupo Asociativo San Isidro.

UTZ Certified: con este sello, se garantiza al consumidor la trazabilidad del café desde la finca hasta la taza y el productor se compromete con la calidad del grano, el trato justo al trabajador y la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas. Se han certificado 1.470 fincas con las cooperativas Cadefihuila y Coocentral.

A continuación se presenta una tabla con los principales programas de certificación especial en el Huila:

Tabla 13 . Comercialización de cafés especiales

PROGRAMA	CAFICULTORES VINCULADOS	CATEGORÍA
Glorius Coffe	1	State Coffe
Illy Café	Regional Centro Huila	Origen
Cup of Excellence	Departamental	Exótico
Microlotes	Departamental	Exótico
Rainforest Cooperativas	891	Sostenible
UTZ Cooperativas	1.470	Social
Flo Comercio Justo	7.214	Social
4C Huila	12.674	Sostenible
Clásico Huila	Departamental	Origen

Fuente: Elaboración a partir de Informe de la FNC recuperado: https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comites_2014p.pdf

Es así como, el crecimiento de productores de café especial es bueno para la región, ya que, permite el desarrollo de clúster o cadenas productivas que dan auge de nuevas tecnologías, procesos y procedimientos para especializar la región en cafés especiales y así las políticas públicas que apuntan al desarrollo de esta apuesta productiva tengan mejor competencia.

Esta fuerza de competidores es baja, ya que solo representa el 27% de los productores de café especial en el departamento Huila.

2.2.3. Productos Sustitutos como amenaza.

La existencia de productos sustitutos como el té o aromáticas, no reflejan una amenaza significativa para los comercializadores de café del municipio de Pitalito. Ya que, la vocación del departamento del Huila es cafetera y el nicho de mercado de café especial muestra una demanda creciente de parte de los mercados internacionales como EEUU y Europa.

Por otro lado, la industria del té a nivel nacional ha ido tomando fuerza y su cadena operativa ha ido creciendo y llenándose de innovación patrocinada por cuatro de las compañías más importantes del sector: Jaibel, Hindú, Tisanas Oriental - Termoaromas y Tisanas Orquídea. Estas están ubicadas en los departamentos del Valle (hindú y Termoaromas), con una participación de \$1.983 miles de millones. Por su parte, el departamento de Cundinamarca (Jaibel y Tisanas Orquídeas) tuvo un aporte de \$1.273 miles de millones. (Álvarez et al. 2009).

En la actualidad, existe una gran variedad de productos que podrían sustituir el café; entre ellos están el Té, chocolate, bebidas energéticas, gaseosas y jugos. La amenaza de productos sustitutos del Café es alta debido a que los consumidores se están preocupando por consumir bebidas más saludables como el agua y los jugos; además de saludables se ha observado una tendencia de bajos precios y con una gran diversidad en su línea y gama de productos atractivos al consumidor.

En conclusión, haciendo un análisis de los productos sustitutos obtenemos que para el café especial el nicho de mercado está bien especificado y la creciente demanda a nivel mundial aseguran una buena viabilidad de producción y comercialización. Por esta razón, la fuerza de amenaza genera una baja influencia para el sector.

2.2.4. Poder de negociación de los clientes.

En el municipio de Pitalito y Acevedo se concentra un gran número de empresas compradoras, comercializadoras y exportadoras de café especial, las cuales ofrecen precios muy competitivos al productor; variando en taza de calidad o certificaciones obtenidas por las fincas productoras. Estas ofrecen la facilidad de pagos en efectivo o cheque.

A continuación se presentan las empresas constituidas más representativas del municipio de Pitalito y Acevedo.

Tabla 14. Empresas comercializadoras de café en Pitalito y Acevedo.

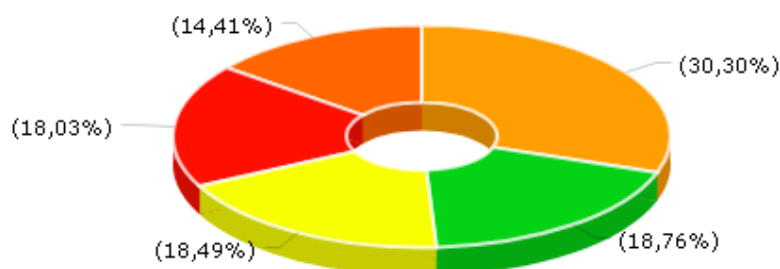
Nº	COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ	MUCIPIOS
1	Cooperativa de Caficultores del Huila - CADEFIHUILA	Acevedo-Pitalito
2	Grupo Asociativo San Isidro	Acevedo-Pitalito
3	Compra de Café Los Minchos	Acevedo
4	Mil Coffee	Acevedo
5	Compraventa de café Yhon Leiver	Acevedo
6	CARCAFE LTDA. CI	Pitalito
7	Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Café - AGROEXCAFE LTDA	Pitalito
8	Precooperativa Grano – Café “PREGRANO”	Pitalito
9	Sanjuán Boscafe S.A.S.	Pitalito
10	Naturcafe del Macizo S.A.S.	Pitalito
11	Grupo Asociativo Robles del Macizo	Pitalito
12	Coffee Company	Pitalito
13	Fundación Gestar H y R	Pitalito
14	Noble Colombia SAS	Pitalito
15	Birmax Colombia Ltda.	Pitalito
16	Grupo Asociativo Sur Andino	Pitalito
17	Aproximadamente 50 comercializadores de café entre productores, catadores, tostadores, grupos asociativos, exportadoras, entre muchos otros	Acevedo-Pitalito

Fuente: Elaboración Propia tomado de la base de datos de Cámara de comercio 2018.

De igual manera, revisando el mercado en el municipio de Pitalito, encontramos que los principales compradores de café especial pergamino seco, se encuentra empresas como la Federación Nacional de Cafeteros seguido de la Cooperativa de Caficultores del Huila – CADEFIHUILA, Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Café - AGROEXCAFE LTDA y exportadoras como Comercio Sostenible KAWA SAS, Mild Coffee, SKN entre otras.

Lo anterior, puede confirmarse en la consulta realizada en la base de datos Legiscomex donde muestra las 5 principales exportadoras a nivel Nacional donde el primer puesto y con una participación del 30.3% lo ocupa la Federación Nacional de Cafeteros a continuación se detalla.

Tabla 15. Principales empresas exportadoras del sector Café en valor FOB, sep/2019



	NIT	Empresa	Valor FOB (USD)
	8600075382	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS	156.690.341,08
	900298861	COMPAÑIA CAFETERA LA MESETA S.A.	97.030.334,92
	891903333	CARCAFE LTDA	95.620.070,26
	860000996	C.I RACAFE & CIA S.C .A	93.234.759,77
	9007527324	DTG PASCUAL COMODITIES	74.511.436,57

Fuente: Legiscomex a partir de Dirección De Impuestos y Aduana de Colombia DIAN.

En conclusión, el poder de negociación de las empresas compradoras de café especial del municipio es alto; esto es debido a que parten del precio del café estándar y de allí pagan un precio adicional por certificación de calidad y análisis de taza del café, de cierta forma, entre ellas compiten para poder adquirir el café de denominación especial y por ello pagan un precio más justo y elevado.

2.2.5. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores suministran insumos y servicio a los productores. A este eslabón de la cadena agroindustrial del café pertenecen los proveedores de los insumos agropecuarios, maquinaria agrícola, insumos para las tostadoras, servicios financieros, servicios tecnológicos, servicios de transporte, entre otros.

Los proveedores iniciales son nacionales y todos se encuentran en ubicados en la región, ya que, este municipio en su gran mayoría es agropecuario. Hoy en día, el departamento del Huila cuenta con empresas sólidas y de reconocimiento a nivel nacional. A continuación, se relacionan los proveedores más importantes posicionados por sus precios de venta.

- **Cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Huila “COAGROHUILA” con Nit. No. 891.100.321 -1**, régimen común, ubicada en la Carrera 6 No. 5-36 Acevedo (H), teléfono: 831 7554, aprovisionamiento de los materiales e insumos (fertilizantes, abonos, foliares, cal, agroquímicos).
- **Herramientas del Muelle – Gilberto Álvarez Contreras con Nit. No. 19.498.096-3**, régimen común, calle 7 No. 2-46 Pitalito (H), teléfono: 836 0470, aprovisionamiento de herramienta menor Balanza 550 k digital y buggy, forma de pago: de contado.
- **PROINDUHUILA – Reinel Medina Cortes con Nit. 17.220.702-8**, régimen común, ubicado en la avenida pastrana 3 # 18-55 sur Pitalito (H), telefax 836 9155, celular 3118533160, email: proinduhuila@yahoo.es, aprovisionamiento del Módulo Ecomill 500 para el beneficio del café; forma de pago 50% anticipo y 50% contra-entrega, tiempo de entrega 60 días a partir del primer desembolso, incluye transporte, instalación y asistencia técnica; garantía: 1 año sobre desperfectos de fabricación.

- **Casa de la Guadalupe – Ana Beatriz Aza Bernal con Nit. No. 39.659.411 – 5**, régimen común, ubicada en la Calle 2 No. 3-67 Pitalito (H), teléfono 836 86 47, celular 3134311566, aprovisionamiento de la maquinaria, equipos y herramienta menor tal como guadañadora y fumigadoras. Forma de pago de contado.

Además, existen empresas a nivel nacional e internacional de mucho reconocimiento que a su vez son distribuidoras de la mayoría de empresas de insumos y fertilizantes del Huila, facilitando a los caficultores de la región la adquisición de los mismos y nuevos insumos que ayudan a fortalecer sus cultivos.

Seguidamente, se relacionan las empresas proveedoras de insumos agrícolas más importantes de la nación y las más cercanas al departamento del Huila.

Tabla 16. Proveedores importadoras de insumos agrícolas a nivel Nacional.

NOMBRE DE LA EMPRESA	Nº DE EMPLEADOS	CIUDAD
Silveragro S.A.S	57	Bogotá D.C.
Mercados Colombianos JBM S.A.S	50	Bogotá D.C.
A Ai Colombia S.A.S	19	Cali
Decali LTDA	14	Cali
Agrogranados LTDA	12	Cali
Todo el Mercado S.A.S	10	Bogotá D.C.
Ferretería pinturas y productos agropecuarios LTDA – F&P	7	Cali
Hacienda S.A.S	5	Bogotá D.C.
Nelson vera palacios y Compañía LTDA	5	Bogotá D.C.
Productos Importaciones y Servicios de Colombia S.A.S - Proimserco S.A.S	5	Cali
Groandina Representaciones S.A.S	4	Cali
Comercializadora la Gran Manzana S.A.S	3	Bogotá D.C.
Santama Colombia Importadora y Exportadora S.A.S	3	Bogotá D.C.

NOMBRE DE LA EMPRESA	Nº DE EMPLEADOS	CIUDAD
Aminolife Colombia S.A.S	3	Cali
Campos Muñoz Ildebrando	3	Cali
Comercializadora Martínez e Hijas S.A.S	3	Cali
Consultoría y Logística en Comercio Exterior S.A.S - Clcomex S.A.S	1	Cali

Fuente: Trade Map

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es media, ya que, hay gran diversidad de empresas tanto a nivel regional como nacional. Permitiendo una gran variedad de precios y líneas de productos de diferentes marcas y calidad.

2.3. Análisis de oportunidades y amenazas.

Para examinar el comportamiento de las fuerzas externas que afectan directamente la empresa, se tomó el resultado de las fuerzas del diamante de Porter y se establecieron las siguientes oportunidades y amenazas; mediante el análisis de la matriz EFE:

Tabla 17. Matriz de Factores Externos EFE.

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades			
1. Crecimiento de la demanda en Países ubicados en África, Asia y Oceanía.	10%	4	0,4
2. Políticas públicas para el desarrollo del sector agrícola.	5%	3	0,15
3. Gusto y preferencia de consumo de café especial de alta calidad, que genera un pago más alto.	10%	4	0,4
4. Implementación de innovación tecnológica en control de calidad de procesos	10%	3	0,3

	productivos, selección y almacenamiento de café.			
5.	Promoción de la producción de café sostenible y certificado	10%	3	0,3
6	Regulación del fondo de estabilidad de precio de los productores y el incremento de las inversiones en el campo.	5%	4	0,2
Amenazas				
1.	Volatilidad de la tasa de Cambio; devaluación del peso frente al dólar.	10%	3	0,3
2.	Factores climáticos, comportamiento inestable que puede afectar la productividad del café	10%	4	0,4
3.	Amenaza de grupos al margen de la ley en la región.	5%	3	0,15
4.	Variación de los precios de los insumos y maquinaria agrícola importada.	10%	3	0,3
5.	Escasa disponibilidad de mano de obra en épocas pico de cosecha.	10%	4	0,4
6.	Tendencia de Precio del Café a la baja en bolsa de valores de Nueva York.	5%	2	0,1
Total		100%		3,3

Fuente: Elaboración Propia

La anterior ponderación, arroja como resultado de 3.3 que significa un balance positivo para el sector y nos da viabilidad del proyecto para su posterior desarrollo.

A continuación se presenta un análisis interno mediante la aplicación de la matriz EFI de la organización:

Tabla 18. Matriz De factores Internos EFI.

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Ubicación geográfica que genera propiedades y atributos únicos a la producción de café en la zona.	10%	4	0,4
2	Apoyo de entidades gubernamentales y asociaciones gremiales en procesos de educación, tecnificación y cualificación del personal.	5%	4	0,2
3	Siembra de variedad resistente a las plagas y enfermedades.	10%	4	0,4
4	Conocimiento del proceso de producción y mejoramiento de la curva de aprendizaje.	5%	3	0,15
5	Garantía de compra del grano de café pergamino seco.	10%	3	0,3
6	Implementación de buenas prácticas agrícolas y aplicación de estándares internacionales mediante la certificación de la norma para la agricultura sostenible Rainforest Alliance.	10%	3	0,3
Debilidades				
1	Fase o etapa improductiva del café desde el momento de la siembra hasta su producción	10%	4	0,4
2	Alta producción focalizada en cortos periodos del año	10%	3	0,3
3	Alto riesgo de contaminación del grano por agentes externos	10%	2	0,2
4	Baja vida útil del grano una vez beneficiado y secado	10%	2	0,2
5	Baja mano de obra y cualificación de la misma en procesos de recolección.	10%	2	0,2
Total		100%		3,05

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los factores internos mencionados anteriormente arrojan una puntuación de 3.05 arrojando un abalace positivo para organización lo que da viabilidad para el desarrollo del proyecto.

2.4.Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

El plan de negocios de la Empresa Productora y Comercializadora de Café Especial pergamino seco en el Corregimiento de Guacacallo Municipio de Pitalito –Huila, se encuentra incluido, articulado con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, apuestas productivas, pactos, acuerdos de nivel local, regional, nacional e internacional. Con el fin de atender las necesidades de la región al posicionarla como un lugar objetivo donde se pueda producir café de alta calidad. Este sector representa una de las principales fuentes económicas agropecuarias del municipio. Por ende, en el programa de desarrollo económico pretende incrementar la competitividad de la producción agropecuaria, generar empleo, reducir la pobreza rural, apoyar y fortalecer la microempresa agropecuaria, donde el principal objetivo sea aumentar la productividad y reducir los costos de producción a nivel municipal mediante apoyo con capital semilla.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter arroja una favorabilidad de viabilidad para el sector, ya que las fuerzas como proveedores, productos sustitutos y competidores es baja, competidores nuevos entrantes es media y clientes es alta. Todos los stakeholder se encuentran dentro del municipio de Pitalito facilitando el desarrollo del nicho de mercado.

Como resultado del análisis del sector se evidencia unas condiciones favorables geográficas y climáticas que permiten la producción de calidad de café generando atributos únicos que lo denoten como café especial para asegurar un nicho de mercado especializado.

A nivel Internacional el primer productor es Brasil con un 35.8% de la producción mundial, en segundo lugar se encuentra Vietnam con una participación del 17%, tercer lugar se encuentra Colombia con una participación del 9.3% y cuarto lugar Indonesia con 6.4% de la producción mundial.

En el contexto nacional el departamento líder en producción de café estándar y especial es el Huila con una participación de 16.76% de la producción, seguido de Antioquia con 13.79% de la producción y Tolima con 12.7% de la producción nacional.

A nivel departamental los productores y competidores directos se encuentran en el sur del Huila donde el primer lugar lo tiene el municipio de Pitalito con una participación del 12.4%, segundo lugar el municipio de Acevedo con 9.4% de participación, seguido del municipio de La Plata con 7.7% de participación y Garzón con 6.3% de participación en la producción en café del departamento.

A nivel municipal en Pitalito los líderes en producción de café se encuentran en primer puesto el Corregimiento de Bruselas, seguido del Corregimiento de Guacacallo y Corregimiento de Criollos.

En cuanto a los compradores de café especial en a nivel municipal, departamental y nacional se encuentran comercializadoras y exportadoras dispuestas a pagar un precio superior al estándar publicado por la Federación nacional de Cafeteros si se asegura calidad en taza de catación, factor de rendimiento que por ubicación geográfica le da unos atributos que convierten la producción en un café muy apetecido en el contexto internacional.

Los proveedores de maquinaria e insumos se encuentran disponibles en el municipio y con precios competitivos.

Por lo anterior, se decide continuar en la idea de negocio, ya que, las condiciones están dadas para que sea un proyecto exitoso y de gran impacto regional puesto que se convierte en referente para el corregimiento de Guacacallo y así mismo poder crear una asociación de productores y comercializadores del corregimiento, con el fin que se reconozcan a nivel nacional.

3. Estudio Piloto de Mercado.

A continuación, se realiza el estudio piloto de mercado iniciando con la matriz de Pivote que me va permitir dar un vistazo general a los principales hallazgos derivados de la matriz de factores externos EFE y de factores internos EFI relacionando los stakeholder para tomar la decisión de perseverar con la idea o de pivotear.

Tabla 19. Matriz medición de Pivote.

ITEM	HALLAZGO	STAKEHOLDER	DECISION PIVOTAR SI O NO
1	Baja producción de los cafetales (Debido a que no hay tecnificación ni inadecuado estudio de suelos su fertilización es inadecuada los procesos para el mantenimiento son muy rudimentarios).	Productores.	Adecuar una zona de compostaje que permita realizar el proceso de Compost a la cascarilla de café luego de ser expulsada en la despulpadora para mezclarla y orearla al sol para que con el tiempo se convierta en abono orgánico sólido para el mismo cultivo.
2	Precio bajo para la venta de café pergamino seco (Actualmente el precio de este producto agrícola es muy variable las políticas públicas no han establecido un fondo de estabilización de precios que les permita a los caficultores producir sin perdidas).	Comercializadoras.	Contribuir con la producción nacional de 396.403 kilos de café durante los cinco años de producción (años 3 al 7), que convertidos a café pergamino seco resultan ser 79.281 kilogramos.

ITEM	HALLAZGO	STAKEHOLDER	DECISION PIVOTAR SI O NO
3	Cadena productiva no competitiva (La cadena productiva está desarrollándose muy lentamente pero ya se encuentran avances en temas tecnológicos y de capacitaciones, se sigue exportando la materia prima sin que se dé una buena penetración de mercado de productos terminados).	Federación Nacional de Cafeteros, Cenicafé.	Incrementar la calidad del café en el proceso de beneficio (Tecnología Ecomill).
4	Costos de producción muy altos (En tema de fertilizantes y abonos tenemos una concentración de empresas productoras y comercializadoras tanto de productos nacionales como internacionales; aun así los costos de ellos son muy altos con referencia a países vecinos como Ecuador, Brasil).	Proveedores.	Conservar el medio ambiente en la finca aplicando fertilizantes, abonos, foliares, herbicidas, fungicidas, con bajo contenido químico agroquímicos.
5	Café con certificaciones en Rainforest Alliance, BPA.	Productores.	Aumentar la calidad del café implementando las BPA en los diferentes procesos, lo anterior, es detectado mediante la práctica de un análisis físico al café (aumento - factor de rendimiento).

ITEM	HALLAZGO	STAKEHOLDER	DECISION PIVOTAR SI O NO
		Proteger el bosque nativo, la fauna y flora que se encuentra en la finca conservándolos y preservándolos de la contaminación ambiental tales como basuras, químicos, subproductos del café, entre otros.	

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la decisión de pivotar o persistir en la idea de negocio se decide continuar, ya que, la empresa tiene un enfoque hacia la resolución del problema, el cual es la falta de productividad de los cafeteros de la región. Su grupo de interés da cuenta de la necesidad de mejorar la productividad y competencia, además de incluirse en el mercado extranjero así como el mejoramiento y trato justo de las personas que trabajan en el mantenimiento y sostenimiento de la producción del café especial.

3.1. Análisis y Estudio de Mercado.

3.1.1. Tendencias del mercado.

Con el fin de minimizar los riesgos en la puesta en marcha del plan de negocios, se realizó un análisis de tendencias sobre datos estadísticos y el comportamiento del mercado. El primer indicador a analizar es el sistema de precios indicativos de la Organización Internacional del Café (OIC), el cual tiene como objetivo ofrecer un procedimiento fiable y consistente para informar precios de los distintos tipos de café, así como un precio general o compuesto que refleje los movimientos diarios agregados del precio del café. El sistema de precios indicativos de la Organización Internacional del Café (OIC) ²⁰se basa en cuatro distintos grupos de precios: Arábicas colombiano suaves, otros arábicas suaves, arábicas brasileñas y otros arábicos naturales

²⁰ La Organización Internacional del Café (OIC) es una organización intergubernamental establecida por un tratado internacional, que sólo puede entrar en vigor sujeta a condiciones prescritas de conformidad con la Convención de Viena sobre el derecho de los tratados. Se reconocen dos sectores generales de países Miembros: Miembros exportadores y Miembros importadores. La adopción de decisiones se hace habitualmente por consenso. (Café, 2013)

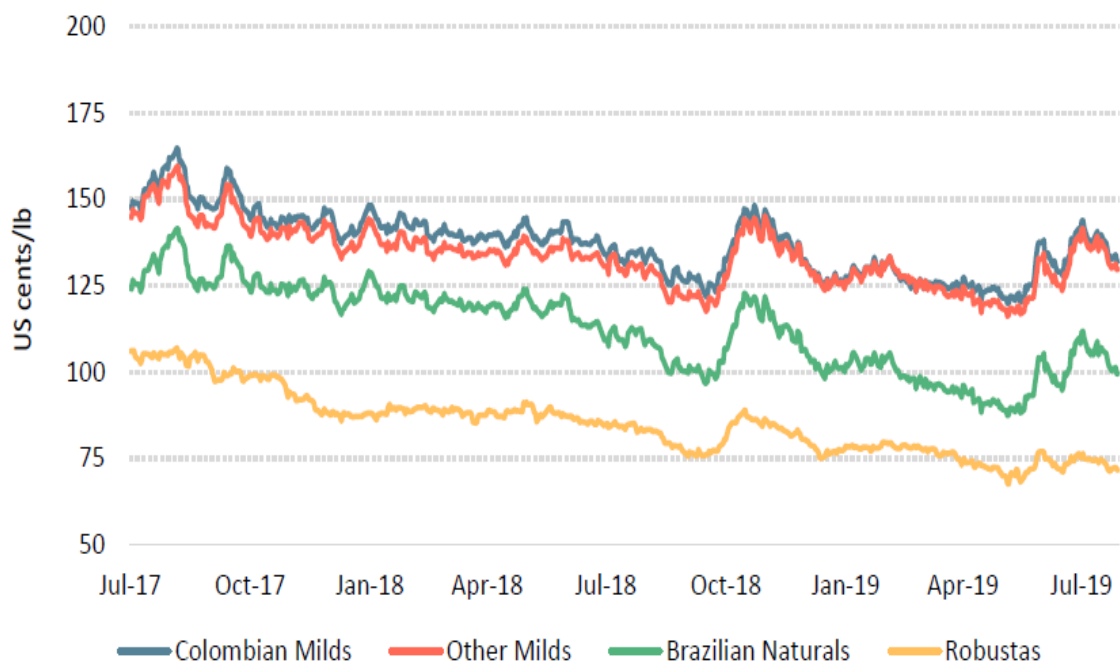
y robustas. Según reporte entregado por la Organización Internacional del Café (OIC) se encontró que el promedio mensual del precio indicativo compuesto de la OIC subió un 3% en julio de 2019 y llegó a 103,01 centavos de dólar por libra, siendo el promedio mensual más alto desde noviembre de 2018. Las exportaciones en los primeros nueve meses del año cafetero también tuvieron un incremento del 6,5% llegando a 97,28 millones de sacos. Para junio de 2019 las exportaciones mundiales de café aumentaron un 2,8% y fueron de 10,94 millones de sacos en comparación con junio de 2018. Se calcula que la producción mundial en el año cafetero 2018/19 aumentara en un 1,9% y será de 168,77 millones de sacos, gracias principalmente a un aumento del 18,5% en la producción de Brasil para el año de cosecha que finaliza en marzo de 2019. Además, se calcula que el consumo mundial en 2018/19 crecerá un 2,1% y será de 164,84 millones de sacos. Aunque el crecimiento del consumo superó la producción, el excedente acumulado en los últimos dos años de cosecha aumentó a 8 millones de sacos. (Organización Internacional del Café, 2019).

Ilustración 24. Precio indicativo compuesto diario de la OIC.



Fuente: International Coffee Organization <http://www.ico.org>

Ilustración 25. Precios indicativos diarios de grupo de la OIC.



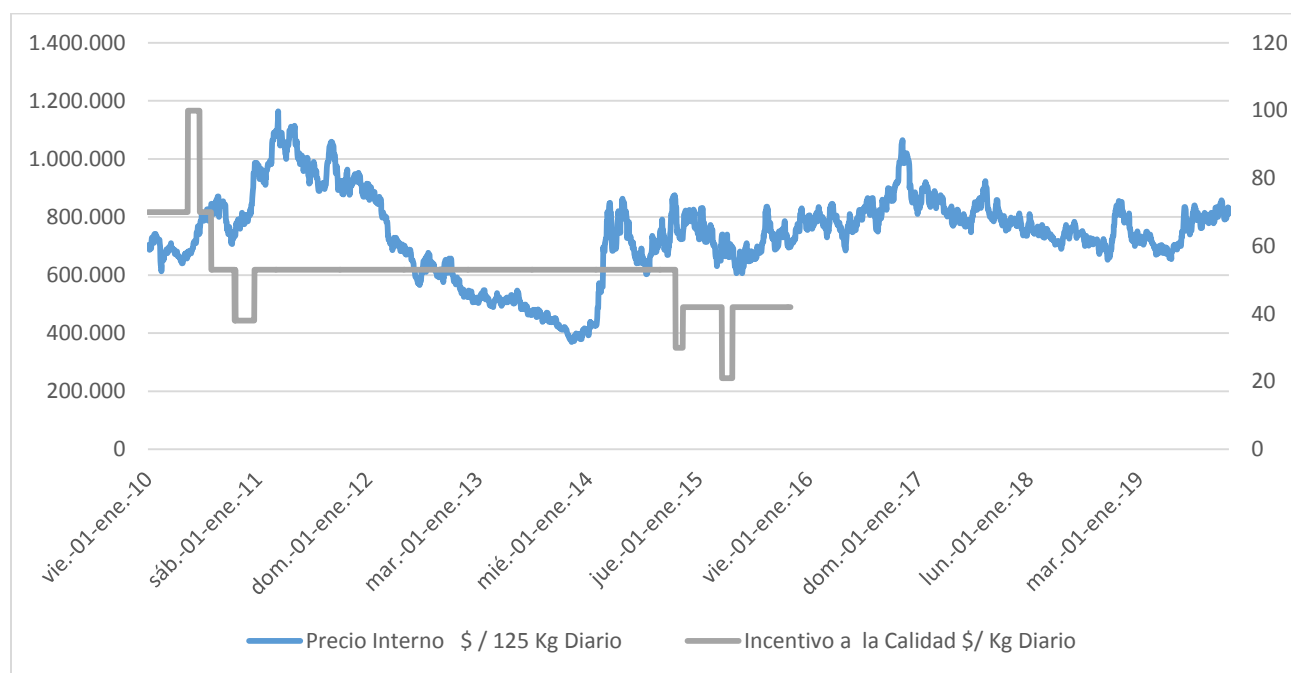
Fuente: International Coffee Organization recuperado de: <http://www.ico.org>.

De lo anterior, se observa que el precio del café de Colombia aunque ha tenido una tendencia hacia la baja y un comportamiento variable, explicado por las ofertas altas en las épocas de cosecha, se ubica en la cima de los precios del café mundial ya que es un pago superior por la especialización en café especial suave lavado del mundo y manteniendo su precio por encima de 1,20 dólar por libra.

En el contexto nacional, se observa el comportamiento de los precios de café estándar publicado por la Federación Nacional de Cafeteros para la carga de café de 125 kg en los últimos 10 años, observando de 2015 a 2019 un comportamiento promedio en el precio de la carga de café en \$760.000 moneda corriente, donde el precio mayor es de \$1.065.000 registrado en noviembre de 2016 y el menor \$606.375 registrado en mayo de 2015.

Se observa una tendencia estable en los últimos cuatro años y obedece a la especialización de producción de café arábico suave lavado o también llamado café especial.

Ilustración 26. Comportamiento del precio de la carga de 125 kg de Café de 2010 a 2019



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la Federación Nacional de Cafeteros.

3.1.2. Segmentación de Mercado Objetivo.

La producción de Café Especial pergamino seco está dirigida a los comercializadores de café mayoristas y exportadores directos que pagan por un café de excelente calidad con características en cuerpo, acidez, sabor, brillo, factor y taza. Sembrados en condiciones sostenibles amigables con el medio ambiente donde se pueda conocer su trazabilidad. Por lo anterior, el plan de negocios cuenta con las siguientes intenciones de compra: Comercio Sostenible S.A.S - Kawa, Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila Ltda. – CADEFIHUILA, Grupo Asociativo San Isidro y Pre cooperativa Grano – Café PREGRANO.

Tabla 20. Mercado Objetivo con intención de compra.

Nº	CLIENTE	NIT. Nº.	INTENCIÓN DE COMPRA KG 2019	INTENCIÓN DE COMPRA CARGA 2019
1	Cooperativa departamental de caficultores del Huila Ltda. – CADEFIHUILA	891.100.296 – 5	6.876	859.500
2	grupo asociativo san isidro	891.104.530 – 2	6.900	862.500
3	Precooperativa grano - café Pregrano	900.581.587 – 8	6.950	868.750
4	Kawa-Comercio Sostenible SAS	900742266-0	9.600	1.200.000

Fuente: elaboración propia

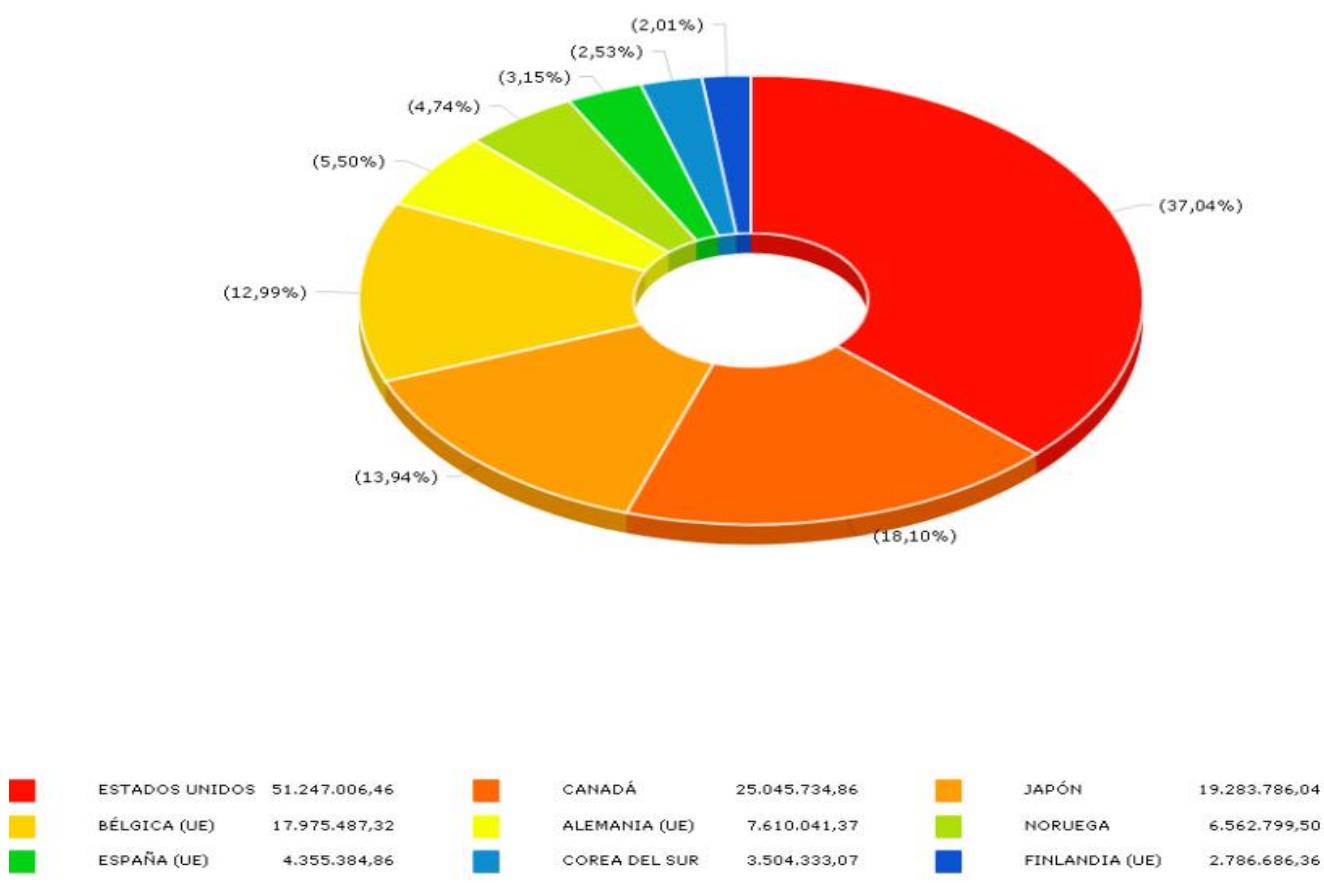
A continuación se presenta una tabla con la información de las empresas exportadoras de Colombia, las cuales puede ser posibles compradores a futuro.

Tabla 21. Empresas exportadoras de café en Colombia.

Abr-2019 a Sep-2019			
Nit	Exportador (NIT - Razón social)	Cantidad	Participación
8600075382	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS	53.922.009,0	14,7
900298861	COMPAÑIA CAFETERA LA MESETA S.A.	34.861.557,0	9,1
891903333	CARCAFE LTDA	31.011.734,0	8,9
860000996	C.I RACAFE & CIA S.C .A	32.410.647,0	8,7
9007527324	DTG PASCUAL COMODITIES	26.410.027,0	7,0
900110594	OLAM AGRO COLOMBIA S.A.S	24.230.330,0	6,3
8605250606	SOCIEDAD EXPORTADORA DE CAFE DE LAS COOPERATIVAS D	19.744.229,0	5,6
800148312	COMPAÑIA COLOMBIANA AGROINDUSTRIAL S A	19.966.110,0	5,5
9001744788	LOUIS DREYFUS COMMODITES COLOMBIA LTDA	17.639.821,0	4,6
901012419	SUCAFINA COLOMBIA S.A.S	16.285.093,0	4,6
860000898	SKN CARIBECAFE LTDA	11.542.020,0	3,2
900411999	NOBLE COLOMBIA S.A.S.	12.013.597,0	3,1
8909035321	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.	4.745.416,9	2,7
890900115	A LAUMAYER Y COMPA-IA EXPORTADORES DE CAFE S.A	6.210.757,0	1,7
8909076381	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE ANDES LIMITADA	4.334.594,0	1,3
8000521612	COMPA-IA NACIONAL DEL CAFE S. A	3.332.755,0	0,9
900817436	INTEGRA TRADING S A S	3.448.186,0	0,9
900020971	C.I. BANCA EXPORTADORA S.A.	2.372.540,0	0,8
900092728	C.I. KYOTO LOHAS BEANS S.A.S.	1.913.803,0	0,7
901181187	BENEFICIO BAJAREQUE SUR S.A.S.	1.672.543,0	0,6
830107012	CARAVELA COLOMBIA S. A. S	1.415.315,0	0,6
900061737	SELECTO EXPORTADORES S.A.S.	1.458.079,0	0,5
830505786	TERESITA DE EXPORTACIONES DE CAFE S.A.	1.601.891,0	0,5
900267232	IXTAPA S.A.S.	1.536.116,0	0,4
900392211	C.I. CAFE DE SANTA BARBARA S.A.S.	732.360,0	0,3
900379714	AZAHAR COFFEE COMPANY S.A.S.	549.350,0	0,3
800192034	CAFE COLSUAVES S.A.S.	1.045.775,0	0,3

Fuente: Legiscorex a partir Dirección de Impuestos y Aduana de Colombia DIAN.

De lo anterior se puede clasificar estas empresas por los destinos a donde más exportan y dentro de ellos encontramos en primer lugar a EEUU, Canadá, Japón, Bélgica, Alemania, Noruega, España, Corea del Sur y Finlandia:

Ilustración 27. Principales países destino de las exportaciones

Fuente: Legiscomex a partir Dirección de Impuestos y Aduana de Colombia DIAN.

De acuerdo a datos de la Organización Internacional de Café (OIC), el café es la segunda bebida más consumida en el mundo, los principales países consumidores de café de acuerdo con el consumo anual per cápita se detallan a continuación; en primer lugar se encuentra a Finlandia, con casi 12 Kg de café al año por persona. Si estimamos aproximadamente 10 gramos por cada taza de café, calculamos que los finlandeses beben más de 3 ½ tazas al día, seguidos de Noruega, Austria y Dinamarca, con alrededor de 8,75 Kg por persona y año, unas 2 tazas y media al día (Infocafé, 2019).

Tabla 22. Principales consumidores per Cápita de café del mundo en el año 2018

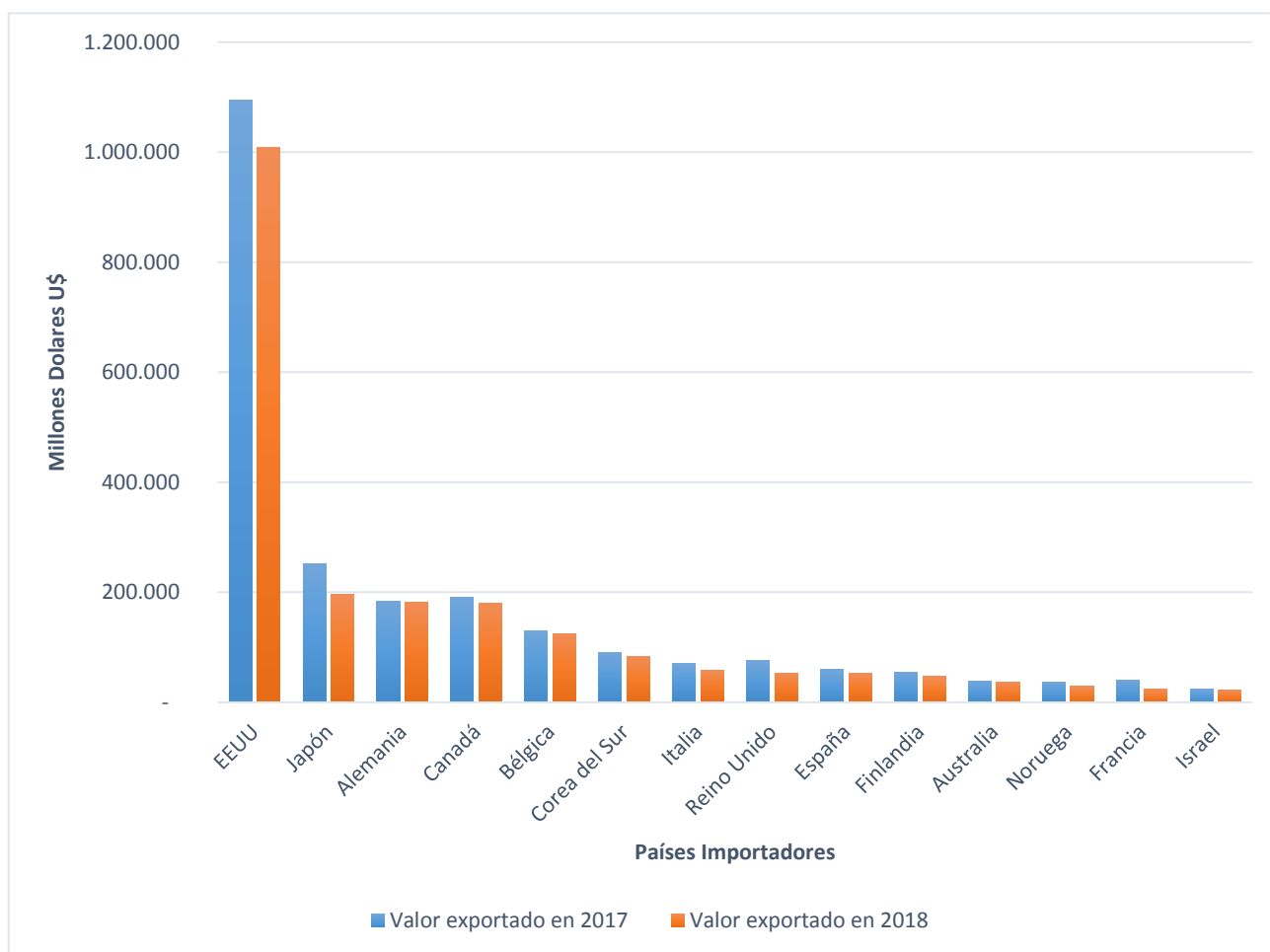
Rango	País	Consumo de café (Kg por persona por año)
1	Finlandia	12
2	Noruega	9,9
3	Islandia	9.0
4	Dinamarca	8.7
5	Países Bajos	8.4
6	Suecia	8.2
7	Suiza	7,9
8	Bélgica	6.8
9	Luxemburgo	6.5
10	Canadá	6.5
11	Bosnia y Herzegovina	6.2
12	Austria	6.1
13	Italia	5.9
14	Brasil	5.8
15	Eslovenia	5.8
16	Alemania	5.5
17	Grecia	5.4
18	Francia	5.4
19	Croacia	5.1
20	Chipre	4.9
21	Líbano	4.8
22	Estonia	4.5
23	España	4.5
24	Portugal	4.3
25	Estados Unidos	4.2

Fuente: Elaboración propia recuperado de: www.oic.org

Dentro de los principales destinos de exportación de café Colombiano en el 2017/2018 el 54.6% se concentró en América; donde a EEUU se exportó un 44.7% seguido de Canadá con un 7.7%, seguidamente se encuentra el continente Europeo con un 29.7% de las exportaciones; a la

Unión Europea se exportó un 25.2% (8.9 Alemania, 4.8 Bélgica y 2.4 Italia) igualmente se exportó un 4.5% al Reino Unido y 2.4% a Noruega, tenemos otros países como Japón con 9.3% y Corea del Sur con 3.8% del total de las exportaciones Colombianas. A continuación se grafican los principales destinos por países de exportaciones de café de Colombia:

Ilustración 28. Lista de los mercados importadores para café exportado por Colombia 2017/18.



Fuente: Elaboración propia, datos de map <https://www.trademap.org>

Tabla 23. Lista de los mercados importadores para café exportado por Colombia 2014-2018

IMP.	VALOR EXP. 2014	VALOR EXP. 2015	VALOR EXP. 2016	VALOR EXP. 2017	VALOR EXP. 2018
EEUU	1.001.671	1.035.823	990.267	1.095.153	1.008.038
JAPÓN	236.069	273.564	242.970	252.223	195.139
ALEMANIA	203.397	201.131	218.828	182.842	181.241
CANADÁ	180.805	165.152	181.717	189.750	180.077
BÉLGICA	206.866	208.909	153.302	130.484	124.593
COREA, REPÚBLICA	78.978	69.615	89.937	89.867	83.551
ITALIA	63.394	76.640	72.799	71.194	57.909
REINO UNIDO	95.862	65.030	68.810	75.967	53.046
ESPAÑA	75.800	65.038	61.180	58.899	52.473
FINLANDIA	51.509	56.974	58.525	54.945	46.551
AUSTRALIA	24.560	28.807	30.620	38.682	37.249
NORUEGA	34.204	35.231	32.013	36.742	28.694
FRANCIA	38.184	22.291	29.503	40.713	23.569
ISRAEL	15.019	16.164	14.917	23.450	22.033
PAÍSES BAJOS	24.705	24.876	27.189	22.630	21.273
MALASIA	13.460	32.035	15.004	15.412	19.726
CHINA	5.680	7.698	5.458	8.782	16.275
SUECIA	40.347	33.983	33.067	28.225	15.460
TAIPEI CHINO	5.915	8.196	8.859	11.283	12.988
RUSIA	14.605	16.249	11.993	12.896	12.251
MUNDO	2.473.248	2.526.532	2.417.692	2.513.780	2.267.511

Fuente: Trade map <https://www.trademap.org>.

Finalmente, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) actúa como uno de los compradores más importantes de café especial en Colombia, el cual es el encargado de exportarlo hacia

diferentes partes del mundo. Para el 2018, el 52% de las exportaciones de la FNC fueron de café especial, certificados y/o verificados, con primas importantes sobre el precio estándar. Sin embargo, existen otras empresas exportadoras de café especial y comercializadoras que completan el clúster de cada región.

3.1.3. Descripción de los Consumidores.

El perfil de los clientes son aquellas empresas exportadoras directas de café especial de alta calidad, basado en el posicionamiento del origen, trazabilidad, contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los productores que se encuentren constituidas legalmente con capacidad de pago de contado y almacenamiento del producto, así mismo, están dispuestos a pagar un incentivo adicional por calidad, ya sea por factor de rendimiento o por taza limpia.

El criterio para la compra de café pergamino seco (CPS) se determinará por la calidad tanto por factor de rendimiento (análisis físico) como por taza (análisis sensorial), además, del gusto del cliente por sabor, acidez, cuerpo, brillo, notas, entre otros. Se aclara que las exportadoras de café especial cuentan con laboratorios especializados para hacer las pruebas y determinar las tazas de calidad y catación de café.

No se contará con puntos de entrega, ésta se realizará directamente a cada uno de los centros de acopio de las empresas que compraran el Café Pergamino Seco y que inicialmente son los clientes objetivos. Estos se ubicaran en el casco urbano del municipio de Pitalito, prestando un servicio oportuno, eficiente y eficaz en su entrega.

Ilustración 29. Laboratorio de Catación de Café de la exportadora KAWA



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Exportadora de Café Kawa

3.1.4. Tamaño del Mercado

El mercado mundial del café se encuentra determinado por la oferta de los países productores que se encuentran en África, Asia y Oceanía, Centro América y Sur América y la demanda de los países consumidores que se encuentran en Europa, Norte América y Asia. De esta interrelación se espera que la producción mundial supere la demanda en 3,92 millones de sacos, el mayor crecimiento ocurrió en Asia y Oceanía, donde la demanda aumentó un 3,6% a 35,91 millones de sacos. El consumo en Europa se ha ralentizado, aumentando un 1,5% a 53,97 millones de sacos en comparación con un aumento del 2,1% en 2017/18. Sin embargo, la demanda en Norteamérica creció un 2,2% a 30,61 millones de sacos. El consumo en Sudamérica aumentó un 1,1% a 27,27 millones de sacos, en África un 3% a 11,88 millones de sacos, y en América Central y México un 0,2% a 5,21 millones de sacos. (Organización Internacional del Café, 2019).

Tabla 24. Balance oferta/demanda mundial En miles de sacos de 60 kg.

COFFEE YEAR						% CHANGE
(OCTOBER/ SEPTEMBER)	2014	2015	2016	2017	2018	17/18 18/19
PRODUCTION	150 457	156 022	157 248	165 540	168 766	1.9%
ARÁBICA	87 516	93 273	99 525	101 004	103 790	2.8%
ROBUSTA	62 879	62 749	57 723	64 536	64 975	0.7%
ÁFRICA	15 730	15 885	17 263	17 711	18 206	2.8%
ASIA & OCEANÍA	46 311	49 323	45 299	49 150	48 677	-1.0%
MÉXICO & CENTRAL AMÉRICA	17 486	16 955	19 766	21 627	21 718	0.4%
SOUTH AMÉRICA	70 930	73 858	74 920	77 052	80 165	4.0%
CONSUMPTION	150 841	155 690	158 178	161 465	164 843	2.1%
EXPORTING COUNTRIES	46 505	47 548	48 457	49 598	50 256	1.3%
IMPORTING COUNTRIES	104 336	108 142	109 721	111 867	114 587	2.4%
AFRICA	10 706	11 014	11 179	11 533	11 876	3.0%
ASIA & OCEANIA	31 596	33 149	34 140	34 663	35 914	3.6%
MEXICO & CENTRAL AMERICA	5 230	5 153	5 142	5 197	5 206	0.2%
EUROPE	50 991	52 140	52 043	53 155	53 967	1.5%
NORTH AMERICA	27 363	28 934	29 559	29 941	30 606	2.2%
SOUTH AMERICA	24 955	25 299	26 115	26 976	27 274	1.1%
BALANCE	-384	332	-930	4 075	3 922	

Fuente: www.ico.org/trade_statistics.asp

Tabla 25. Total de exportaciones efectuadas por los países exportadores.

COFFEE YEAR	jun-18	jun-19	% change	2017/18	October-May	% change
					2018/19	
ARABICAS	6 615	7 074	6.9%	57 360	62 829	9.5%
COLOMBIAN MILDS	1 029	1 234	19.9%	10 514	11 362	8.1%
OTHER MILDS	2 916	2 935	0.6%	21 036	20 346	-3.3%
BRAZILIAN	2 670	2 905	8.8%	25 810	31 120	20.6%
NATURALS						
ROBUSTAS	4 023	3 863	-4.0%	33 984	34 453	1.4%
TOTAL	10 638	10 937	2.8%	91 344	97 282	6.5%

Fuente: www.ico.org/trade_statistics.asp.

3.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.

De acuerdo al análisis y estudio de mercado, encontramos las siguientes oportunidades y riesgos.

Oportunidades

- Mejoramiento de la genética del café para la creación de variedades más resistentes a las plagas y enfermedades a través de Cenicafe.
- Creación de tecnología para el aumento de la recolección y beneficio del café a través de Cenicafe.
- Especialización de Colombia en el nicho de mercado de café especial o también conocido como cafés suaves Colombianos.
- Creciente aumento de consumo a nivel mundial especialmente en los países asiáticos con cafés suaves colombianos.
- Políticas gubernamentales favoreciendo la especialización y tecnificación del sector agropecuario.
- Establecimiento de una caficultura con buenas prácticas agrícolas, productiva y rentable.
- Fortalecimientos de las políticas gubernamentales para mejorar la calidad de vida de las familias caficultoras.
- Entrada al mercado internacional a través del comercio justo y buenas prácticas agrícolas mediante certificaciones internacionales.
- Fortalecimiento del fondo de estabilización del precio de café.

Riesgos

- Crecimiento de la frontera agrícola en producción de café de Brasil y Vietnam.
- El debilitamiento de las organizaciones cafeteras en la mayoría de los países productores.
- El crecimiento lento del consumo.
- Los movimientos en las tasas de cambio en especial la devaluación del peso Colombiano.
- Comportamiento volátil de los precios del café.

3.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.

La metodología de la investigación es cuantitativa, ya que se recolectaran datos en un solo momento, no se someten a ningún tipo de manipulación y los datos se recogen en un momento único. Este diseño va a tener como objetivo indagar en las principales comercializadoras y exportadoras de café especial del municipio de Pitalito –Huila. Determinar la intención de compra de café especial pergamino seco, el posible precio de compra, grado de calidad en factor de rendimiento y si hacen análisis taza de catación.

3.1.7. Objetivos.

Los objetivos que se postulan a continuación determinaran la intención del instrumento metodológico.

- Determinar la intención de compra de café especial pergamino seco variedad Castillo Tambo.
- Identificar los posibles precios dispuestos a pagar por el producto de calidad.
- Especificar si las empresas encuestadas hacen análisis de taza de catación y pagan por factor de rendimiento de
- Enumerar los incentivos adicionales por compra de café certificado.

3.1.8. Calculo de la muestra.

La población objeto de estudio son las comercializadoras y exportadora de café en el municipio de Pitalito-Huila que según base de datos de cámara de comercio de Neiva están registradas 32 empresas. Con esta población y con un nivel de confianza del 95% y margen de

error de 5%; arroja una muestra de 30 empresas según la calculadora de muestras Survey Monkey.

Ilustración 30. Ecuación probabilística para proporciones poblacionales.

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Poblacion: 32

Tamaño de muestra: 30

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{(z^2(p \cdot q))}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Fuente: http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php.

3.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

El instrumento o técnica que se usará para recolectar la información será la encuesta escrita o cuestionario; donde la población podrá escoger entre las diferentes opciones de respuestas; se pretende que de manera indirecta los encuestadores respondan preguntas que no suministrarían de manera directa.

A continuación se presenta la ficha técnica del instrumento aplicado.

Tabla 26. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
Nombre del Proyecto de Investigación.	Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.
Fuente de Financiación.	Propia.
Nombre del encuestador.	Maber Rengifo González.
Población Objetivo.	Las principales comercializadoras y exportadoras de café especial del municipio de Pitalito –Huila
Universo.	Comercializadoras y exportadoras de café especial.
Diseño Muestral.	La metodología de la investigación es cuantitativa y el diseño de la investigación es no experimental, transeccional o trasversal de tipo descriptivo, ya que se recolectaran datos en un solo momento, no se someten a ningún tipo de manipulación y los datos se recogen en un momento único.
Tamaño y distribución de la muestra.	Selección del encuestado por muestreo aleatorio simple.
Margen de error.	Margen de error de 5%.
Técnica de recolección de datos.	El instrumento o técnica que se usará para recolectar la información será la encuesta escrita o cuestionario; donde la población podrá escoger entre las diferentes opciones de respuestas.
Fecha de recolección de los datos.	10 mayo a 5 de junio de 2019.
Temas a los que se refiere.	Determinar la intención de compra de café especial pergamino seco, el posible precio de compra, grado de calidad y taza requerida.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Ficha técnica de las preguntas de la encuesta.

ITEM	PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN
1	¿Es usted un comprador autorizado por la Federación Nacional de Colombia?	Sí	Determinar si esta oligopolizado el poder de los compradores de la región.
		No	
2	¿Comercializa en su negociación café especial?	Sí	Revisar si el comprador hace una reventa de café posteriormente, antes de que llegue a las exportadoras y/o tostadoras.
		No	
3	¿Cuál es el precio de compra del kilo de café especial pergamino seco a la fecha?	A. \$6.791	Determinar si las empresas se encuentran interesadas en comprar un café de calidad y diferenciado y por ello están dispuesta a pagar un valor adicional. De acuerdo a su respuesta se puede clasificar de la siguiente manera: respuesta A. Precio estándar fijado por la FNC el sábado 1 de junio de 2019. Respuesta B. Precio estándar más prima por firma de certificación de café. Respuesta C. Precio estándar más prima por factor de rendimiento. Respuesta D Y E Precio por factor de rendimiento y prueba de taza de catación.
		B. \$6.960	
		C. \$7.044	
		D. \$7.002	
		E. \$8.800	
4	4. ¿Cuál es la tasa que prefieren para la compra de café especial?	80	Identificar la preferencia en el factor de rendimiento para la compra de café especial.
		86	
		90	
5	¿Cuál es el valor de los incentivos en	\$80.000. \$70.000.	Identificar si paga incentivos por carga en sellos de certificación de café,

	precios por tener café especial certificado?		
6	¿Qué variedad de café considera que es el más adecuado para sembrar en el sur del Huila para tener una buena calidad?	Variedad Tabí. Variedad Colombia. Variedad Caturra.	Identificar la preferencia de compra en la variedad de café.
7	¿Controla el tiempo estimado por la empresa para verificar la calidad del café?	Sí. No.	Tiene laboratorio para hacer análisis de factor de rendimiento y taza de catación de café.
8	¿Cuál es la forma de pago a los proveedores de café?	Contado. Cheque.	Determinar la capacidad de pago de las empresas locales compradoras de café
9	¿Cuál es la cantidad mínima de café que compran en su establecimiento?	Carga. Tonelada.	Identificar cuál es la cantidad mínima para la compra de café especial.
10	¿Con que frecuencia compra café especial?	Cada 6 meses. Todos los días.	Determinar el ciclo de compra de café.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Encuesta Clientes.**INSTRUMENTO METODOLÓGICO****INSTRUCCIONES:**

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información referente al proceso de compra de café especial pergamino en las comercializadoras del sur del Huila, la información suministrada será utilizada únicamente para fines académicos y se le dará un tratamiento estrictamente confidencial. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, marque con una equis (X) la alternativa que usted considere apropiada.

1. ¿Es usted un comprador autorizado por la Federación Nacional de Colombia? (Por favor marque el recuadro correspondiente a su respuesta):
 - A. Si
 - B. No

2. ¿Comercializa en su negociación café especial?
 - A. Si
 - B. No

3. ¿Cuál es el precio de compra del kilo de café especial pergamino seco a la fecha?
 - A. \$6.791
 - B. \$6.960
 - C. \$7.044
 - D. \$7.002
 - E. \$8.800

4. ¿Cuál es la tasa que prefieren para la compra de café especial?
 - A. 80%
 - B. 86%
 - C. 90%

5. ¿Cuál es el valor de los incentivos en precios por tener café especial certificado?
 - A. \$80.000
 - B. \$70.000

6. ¿Qué variedad de café considera que es el más adecuado para sembrar en el Huila para tener una buena calidad?
 - A. Variedad Tabí
 - B. Variedad Castillo Tambo
 - C. Variedad Caturra

7. ¿controla el tiempo estimado por la empresa para verificar la calidad del café?
 - A. Si
 - B. No

8. ¿Cuál es la forma de pago a los proveedores de café?
 - A. Contado
 - B. Cheque

9. ¿Cuál es la cantidad mínima de café que compran en su establecimiento?

- A. Carga
B. Tonelada

10. ¿Con que frecuencia compra café especial?

- A. 6 meses
B. 1 año

Fuente: Elaboración propia.

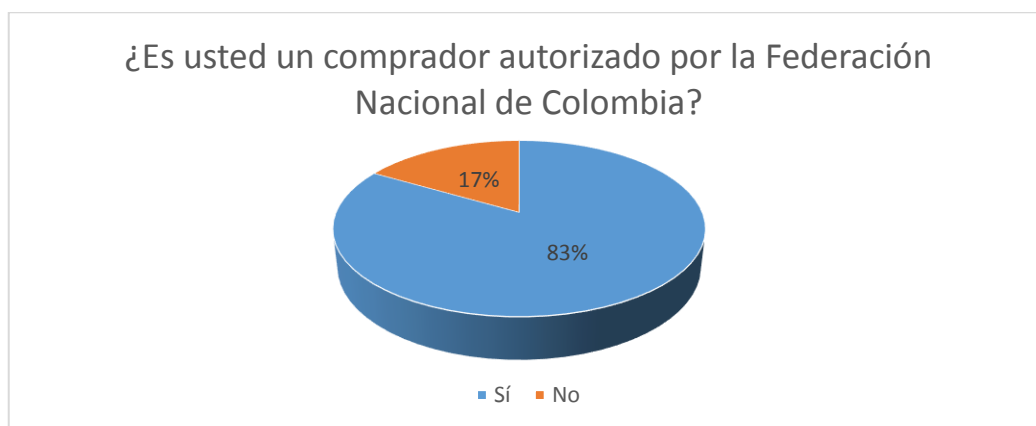
Tabla 29. Tabulación de la encuesta.

ITEM	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD
1	¿Es usted un comprador autorizado por la Federación Nacional de Colombia?	Sí	25
		No	5
2	¿Comercializa en su negociación café especial?	Sí	20
		No	10
3	¿Cuál es el precio de compra del kilo de café especial pergamino seco a la fecha?	A. \$6.791	16
		B. \$6.960	5
		C. \$7.044	2
		D. \$7.002	4
		E. \$8.800	3
4	¿Cuál es la tasa que prefieren para la compra de café especial?	80%	1
		86%	2
		90%	27
	¿Cuál es el valor de los incentivos en precios por tener café especial certificado?	\$80.000	28
		\$70.000	2
6	¿Qué variedad de café considera que es el más adecuado para sembrar en el sur del Huila para tener una buena calidad?	Variedad Tabí	7
		Variedad Colombia	13
		Variedad Caturra	10
7	¿Controla el tiempo estimado por la empresa para verificar la calidad del café?	Sí	29
		No	1
8	¿Cuál es la forma de pago a los proveedores de café?	Contado	18
		Cheque	12
9	¿Cuál es la cantidad mínima de café que compran en su establecimiento?	Carga	25
		Tonelada	5

ITEM	PREGUNTA	RESPUESTA	CANTIDAD
10	¿Con que frecuencia compra café especial?	cada 6 meses	24
		cada año	6

Fuente: Elaboración propia.

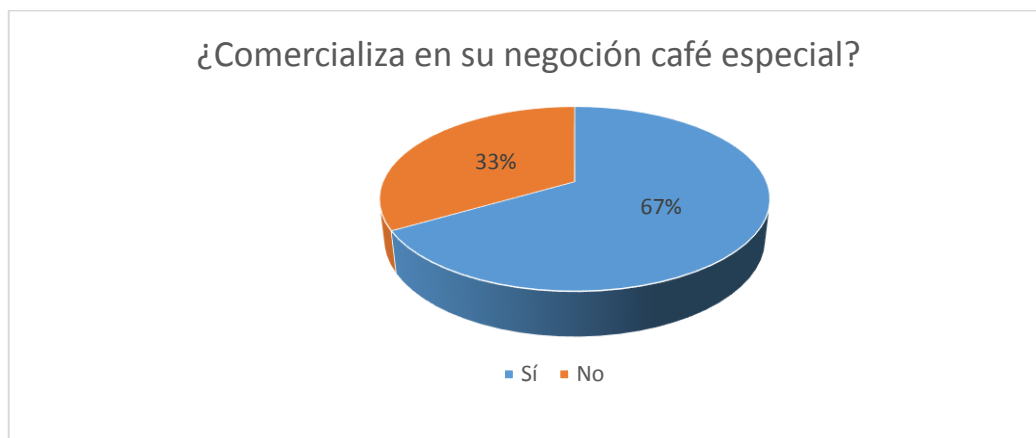
Ilustración 31. Diagrama circular pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

El 83% de encuestados respondieron que son autorizados por la Federación Nacional de Cafeteros.

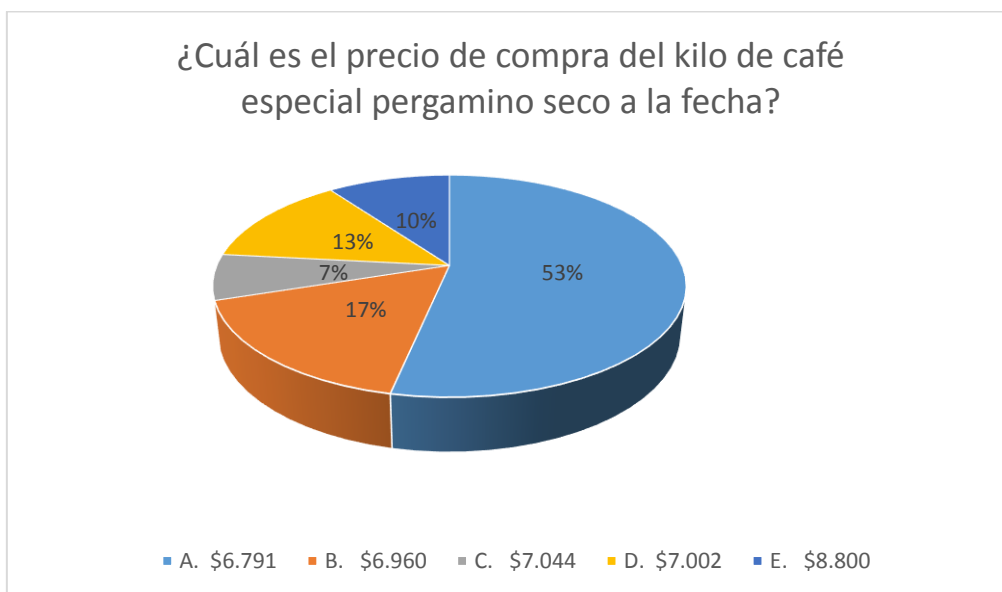
Ilustración 32. Diagrama circular pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

El 67% de las empresas encuestadas comercializan café especial.

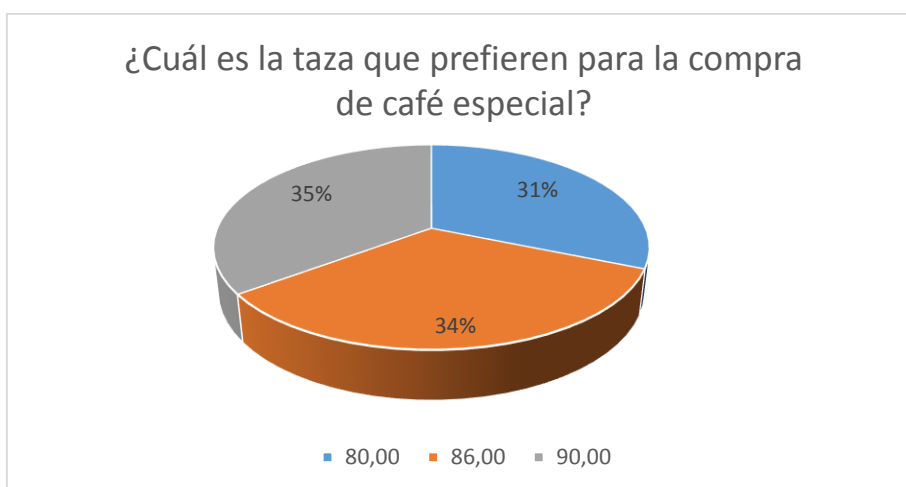
Ilustración 33. Diagrama circular pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia.

El 57% de las empresas encuestadas compran café a \$6.791 el kilo que es el valor del café estándar en la región, el 17% compra café a \$6.960 el kilo; que tiene incentivo por café certificado, el 7% a \$7.044 el kilo y 13% a \$7.002 el kilo; que es precio de compra de café con factor de rendimiento 88; el 10% de las empresas restantes pagan el kilo de café pergamino seco a \$8.800 kilo, el cual es un café superior en taza de catación y factor de rendimiento.

Ilustración 34. Diagrama circular pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

El 35% de las empresas encuestadas prefieren comprar café especial a una taza de 90.

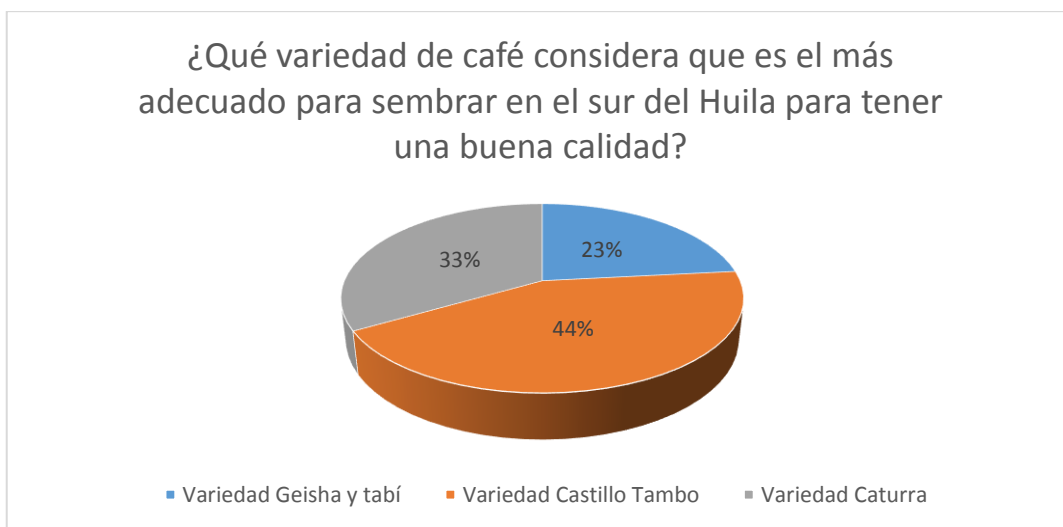
Ilustración 35. Diagrama circular pregunta 5.



Fuente: Elaboración propia.

Los incentivos pagados por café especial certificado que las empresas encuestadas están dispuestas a pagar en un 93% son de \$80.000 pesos por carga de café especial certificado.

Ilustración 36. Diagrama circular pregunta 6.



Fuente: Elaboración propia.

El 44% de las empresas respondieron que el café que consideran más adecuado sembrar es el Castillo Tambo.

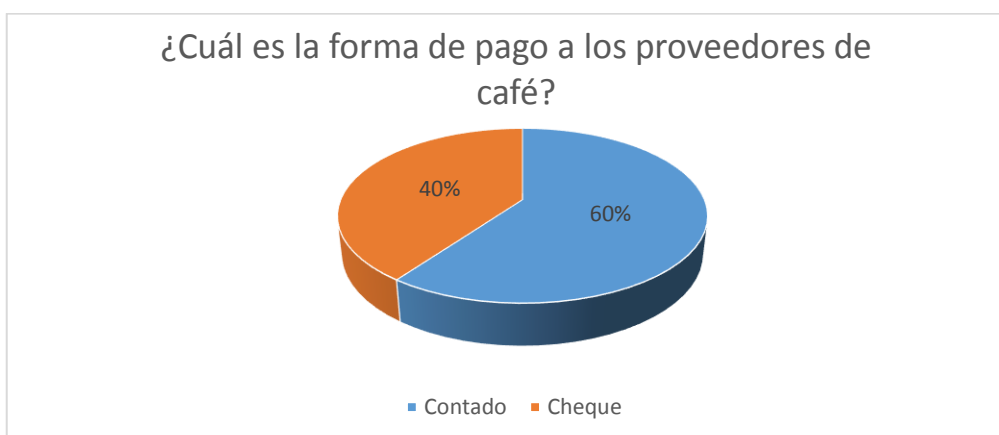
Ilustración 37. Diagrama circular pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

El 97% de las empresas tienen un tiempo estimado para el control de la verificación de la calidad del café.

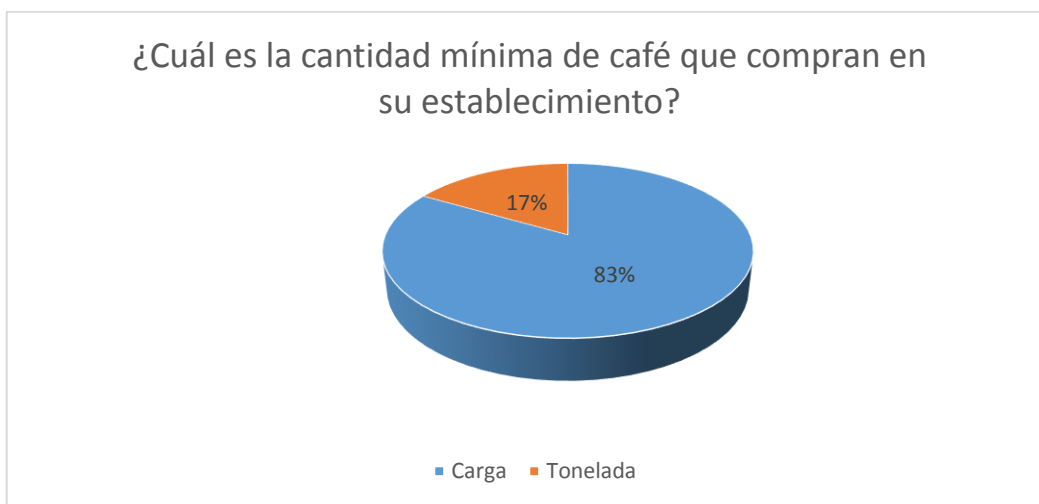
Ilustración 38. Diagrama circular pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia.

El 60% de las empresas tienen la capacidad de pago de contado.

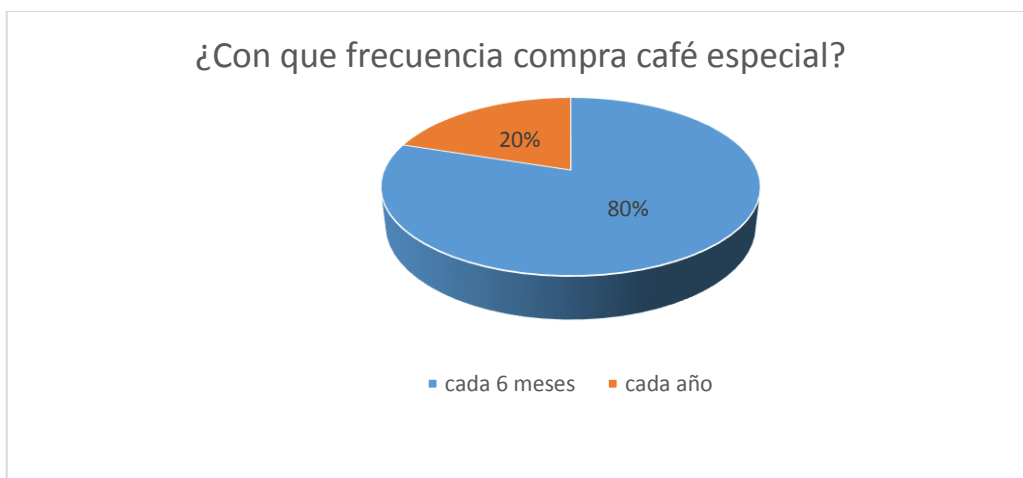
Ilustración 39. Diagrama circular pregunta 9.



Fuente: Elaboración propia.

El 83% de las empresas encuestadas compran como mínimo una carga de café.

Ilustración 40. Diagrama circular pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de las empresas encuestadas compran cada 6 meses café especial.

3.1.10. Metodologías de análisis de los competidores.

La metodología de análisis de los competidores será por medio de base de datos suministrados por las entidades competentes como la Cámara de Comercio de Neiva seccional Pitalito y la Dirección de Impuestos y Aduanas seccional Pitalito, información publicada por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), y Sistema de Información Regional del Huila (SIR).

3.2. Resultados.

3.2.1. Resultados del análisis de la competencia.

Teniendo en cuenta que el departamento del Huila es el primer productor de café a nivel nacional y dentro del el Pitalito es el principal productor y proveedor de Colombia en café especial. Por lo tanto, cuenta con productores certificados por sellos internacionales como Rainforest Alliance, Fair Trade, UTZ y certificaciones nacionales como BPA y sellos de la Federación Nacional de Cafeteros. Por consiguiente, no existe una rivalidad directa, sino un trabajo asociativo; con el fin de buscar agremiaciones que fortalezcan el mercado en la región y dentro de este trabajo asociativo tenemos las siguientes agremiaciones:

- COOMAGRO - Cooperativa de Mercadeo Agropecuario.
- ASOPROCAPI - Asociación de Productores de Café especial de Pitalito.
- Andino Especial - Grupo de Café Andino Especial.
- ASOCAESH - Asociación de grupos de café especial del Sur del Huila.
- El Caney - Asociación de Productores de Café Especial.
- Palmar de Criollo - Asociación de Productores de Café Especial Palmar.
- ASHULCAFE - Asociación Sur Huilense de Cafés Especiales.
- Corporación Filadelfia - Organización de Café Especial.
- Asociación Colinas del Macizo la Esperanza Café Especial.
- Asociación San Lorenzo.

3.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

El instrumento de encuesta aplicado anteriormente, a las comercializadoras y exportadoras de café, demuestran que el mercado se encuentra dispuesto a adquirir la oferta de café que generen

los diversos productores del Huila y por tanto cuentan con pago en efectivo disponible para hacer las compras; de igual manera se pudo determinar que existe un precio base por carga de café que es el publicado por la Federación Nacional de Cafeteros y que corresponde a un factor de rendimiento de 94 por saco de 70 kg, el cual es de referente para todas estas empresas y que traduce en una producción básica y que en este orden de ideas parten del principio que los productores no aplican las buenas prácticas agrícolas; es decir un café de no muy buena calidad, además se evidencia que las comercializadoras están dispuestas a pagar un incentivo o prima por carga de café a los productores certificados en algún sello calidad nacional o internacional como se mencionaba anteriormente, Raintforest, Utz, BPA, etc.; se puede determinar que las empresas comercializadoras y exportadoras de café tienen laboratorios especializados para hacer prueba de taza de catación y factor de rendimiento que dependiendo de la inocuidad y trazabilidad que haya tenido el productor, arrojará un mayor valor en taza de producto terminado. Se infiere con la encuesta, que a raíz de que las empresas encuestadas comercializan el café especial con otras exportadoras de la región, que muchas de las compras que realizan a los productores las pagan a precio estándar y luego hacen internamente un proceso de selección para sacar los mejores granos o lotes y venderlos a mejor precio.

De acuerdo al análisis realizado del estudio de mercado encontramos un crecimiento en el consumo mundial de café para el año 2018/19 con un porcentaje de 2,1% y será de 164,84 millones de sacos. A nivel nacional el consumo per cápita de café de los colombianos es 1,87 kilos de café verde, lo cual lo pone por encima de bebidas en polvo y calientes a base de chocolate y malta. A pesar de la fuerte baja de los precios de referencia de café durante este año, las cifras de Euromonitor indican que este negocio moverá \$1,93 billones en 2023, es decir 26% más que las cifras de 2018 de \$1,52 billones de pesos. ((FNC), 2010)

3.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.

El cálculo de la demanda potencial y participación de mercado se estima de la siguiente manera:

Tabla 30. Participación del mercado de café.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CAFE	
	PRODUCCIÓN SACOS / 60 KG
Consumo mundial	164.843.000
Producción mundial	168.766.000
Producción de Colombia	13.600.000
Producción del Huila	2.404.000
Producción de Pitalito	658.696

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Participación del mercado de café en Pitalito.

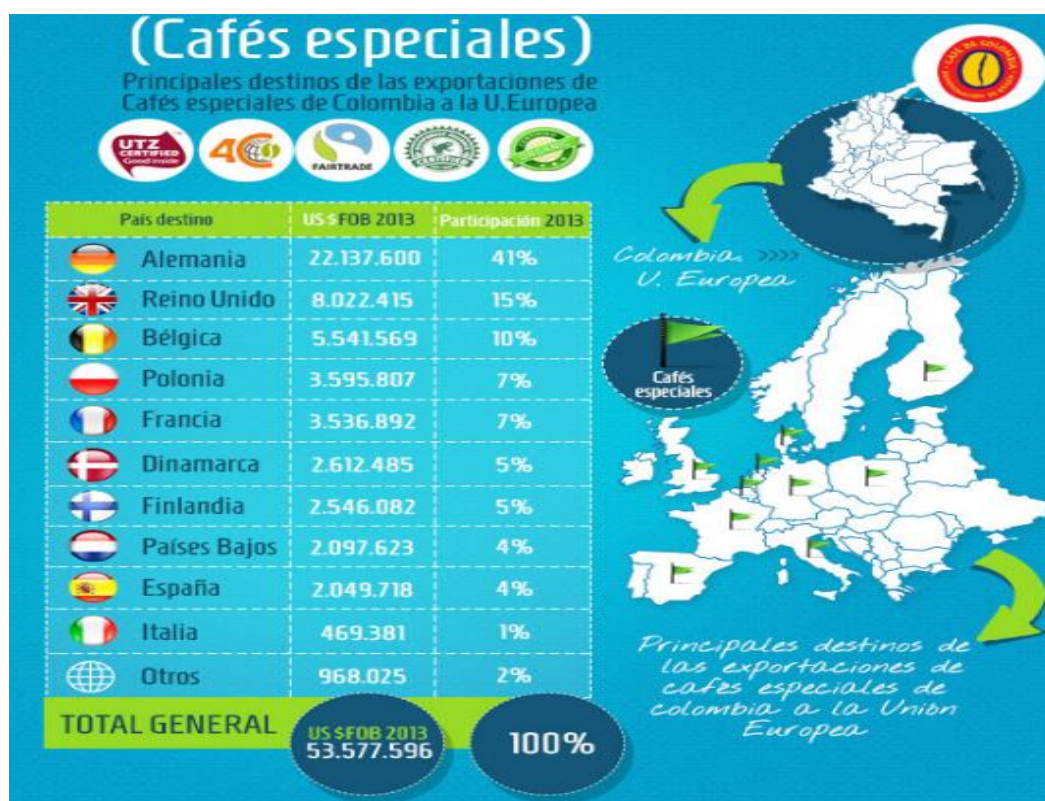
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CAFÉ DE PITALITO	
	Participación %
Participación de Pitalito en el mercado mundial.	0,39%
Participación de Pitalito en el mercado de Colombia.	5%
Participación de Pitalito en el mercado del Huila.	27%
Participación de la Finca La Añorada en el mercado de Pitalito.	0,063%

Fuente: Elaboración propia.

La demanda potencial se estima en 164 millones de sacos de café de 60 kg para el 2018; como se estima un crecimiento mundial del 26% para 2023 esta será de 206 millones de sacos de café de 60 kg. En cuanto a la participación de la producción de mercado del café del municipio de Pitalito; se obtuvo una participación a nivel mundial de 0,39% del equivalente de 168 millones de sacos, en cuanto a la participación del municipio de Pitalito en el mercado de Colombia se obtuvo un 5% del equivalente a 13 mil millones de sacos de café, la participación en el mercado del municipio de Pitalito en el departamento del Huila se obtuvo un porcentaje del 27% del equivalente a 2 mil millones de sacos de café. Finalmente la participación de la Finca La Añorada en el municipio de Pitalito es de 0,063% del equivalente a 658 mil millones de sacos de café.

De lo anterior, es de aclarar que cifras como tal de café especial no existen de manera homogénea que permita comparar a nivel regional, nacional e internacional; los datos que se reportan hablan de café estándar y por ende de sus regiones productoras y consumidoras a continuación se presenta ilustración con los principales destinos de exportación de cafés especiales a Europa con sellos de certificación internacional:

Ilustración 41. Principales destinos de exportación de café especial de Colombia



Fuente: Procolombia recuperado de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/cafes-especiales>.

3.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

Podemos concluir que el mercado de café es una buena opción de desarrollo del sector agropecuario y social en Colombia. Por esta razón, el gobierno nacional a través de sus políticas públicas promueve el desarrollo del sector agropecuario apoyando los centros de investigación y desarrollo tecnológico desde la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), Cenicafé y a su vez con la participación de Colombia en la Organización Internacional de Café (OIC), para mejorar la competitividad y producción del café y fortalecer el nicho de mercado de café especial.

Los consumidores son cada vez; más exigentes y pagan un valor superior al estándar por adquirir café especial en países ubicados en Asia y Oceanía junto a Europa.

Un riesgo significativo para esta industria es la devaluación del peso colombiano frente al dólar, ya que esto encarece los precios de los insumos y la maquinaria agrícola; bajando la rentabilidad del café.

En encuesta aplicada anteriormente, las comercializadoras de café del sur del Huila cuentan con una capacidad de pago en efectivo y con laboratorios especializados para hacer pruebas de catación de café para determinar el factor de rendimiento del mismo; que dependiendo del tipo de cliente los clasifican y les pagan el café.

Los productores deben hacer una planeación de producción para lograr mejorar mediante procesos de trazabilidad e inocuidad de su taza de calidad (factor de rendimiento y taza de catación) y esto solo se logra a través de buenas prácticas agrícolas (BPA), procesos de tecnificación y educación para mejorar el tema de beneficio y secado.

4. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.

4.1. Objetivos mercadológicos.

Con el fin de obtener una rentabilidad y utilidades llamativas que generen valor en la organización se ha diseñado los siguientes objetivos mercadológicos:

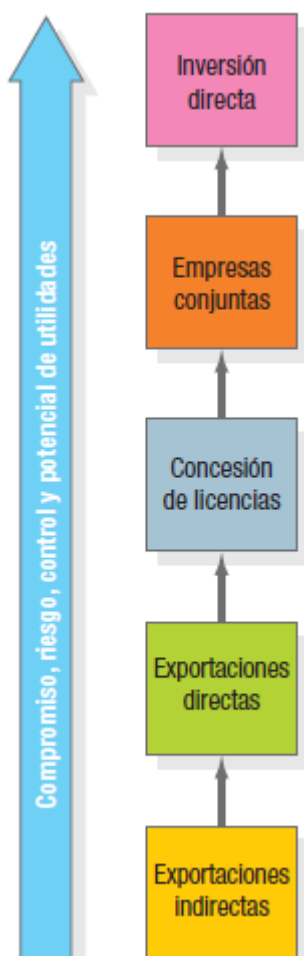
- Maximizar el descremado de mercado.
- Aumentar las ganancias del mercado.
- Posicionar la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. a nivel nacional en producción de café especial tipo pergamino seco.
- Hacer alianzas de mercado con empresas o agremiaciones localizadas en el sector que permitan generar valor hacia los clientes.
- Establecer y asegurar la trazabilidad de origen de los canales de distribución que permitan llegar al consumidor final.
- Participar en diversos tipos de eventos feriales de café especial a nivel nacional y departamental y municipal.

4.2. La estrategia de mercadeo.

Para determinar la estrategia de mercado de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. se segmentará las empresas dedicadas a la exportación y comercialización de manera directa en la región, esto permite identificar las mejores opciones que paguen un valor o prima por la producción de un café especial de alta calidad y análisis de taza del café.

La estrategia de mercado a seguir para poder posicionar la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. Internacionalmente será a través de la exportación indirecta, la cual presenta dos ventajas. En primer lugar, requiere menos inversión: la empresa no necesita un departamento de exportaciones, ni una fuerza de ventas en el país de destino de los productos, y tampoco una serie de contactos internacionales. En segundo lugar, implica menos riesgo, pues los intermediarios internacionales, al aportar sus conocimientos y servicios a la relación, evitan que el vendedor cometa errores (Kloter & Lane, 2012).

Ilustración 42. Formas de entrar en un mercado extranjero.



Fuente: Dirección de marketing de Philip Kotler – pagina 603.

4.3. Estrategias de producto y servicio.

La primera estrategia a desarrollar referente al producto es la extensión directa, la cual consiste en introducir el producto en el mercado extranjero sin modificación alguna. Esta es una estrategia que no requiere un mayor gasto en investigación y desarrollo o en el uso de nuevas herramientas de fabricación ni la modificación de la promoción; según Kloter el exportador inicia introduciéndose al mercado de manera indirecta (Kloter & Lane, 2012, pág. 613)

La segunda estrategia a desarrollar referente al producto será buscar el posicionamiento de la empresa por ventaja diferencial. Esta estrategia se basa en analizar los atributos por los cuales el producto se diferencia de la competencia. Dentro de los atributos que el producto debe mantener son certificación de sellos de calidad, trazabilidad y producción.

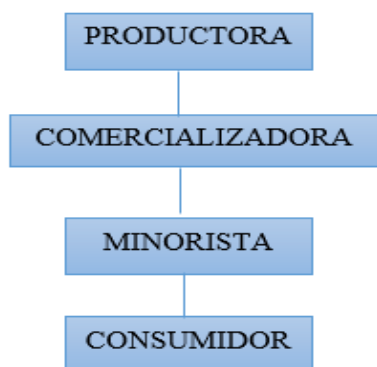
Con referencia a las estrategias de servicio que la empresa debe seguir será evaluar las necesidades del cliente por medio de la interacción y comunicación directa con ellos mismos; de esta manera se puede conocer su percepción acerca del producto que se brinda la empresa y determinar cuáles son sus necesidades y expectativas. Además, se debe crear una visión de servicios, la cual deberá comunicarse a los empleados con el objetivo de contribuir en logro de la misma.

4.4. Estrategias de distribución.

La estrategia de distribución que Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. será de marketing vertical a través de tres niveles de canales de intermediarios, con el fin de optimizar la cobertura, la personalización y el control, reduciendo el mínimo de costos y minimizando los conflictos al ser un servicio de mucha supervisión y control. (Kotler, 2012)

La intermediación en su primer nivel está conformados por las comercializadoras y exportadoras, las cuales compran el café pergamino seco y lo trillan; convirtiéndolo en café de almendra verde para exportarlo al país destino. Esto se realiza con el fin de entregarlo a tiendas especializadas para que realicen el proceso de tuestión de café especial, conformado el segundo nivel. Finalmente el producto es entregado a sus tiendas donde lo prepararan en bebida de café a los consumidores; llegando al en el tercer nivel.

Ilustración 43. Canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

4.5. Estrategias de precio.

En la estrategia de precios hay que tener en cuenta que en el momento de la venta del café especial tipo pergamino seco; son las comercializadoras y/o exportadoras, quienes fijan el precio, por lo tanto, se va crear una estrategia de selección fijando un precio inicial elevado de acuerdo a la calidad y trazabilidad del mismo, con el fin de que el producto sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean adquirir un producto diferenciado en taza de calidad y catación; estos tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio; esto debido a que a medida que pasa el tiempo el ciclo de vida del cultivo de café disminuye su calidad.

4.6. Estrategias de comunicación y promoción.

Las estrategias relacionadas con la promoción y comunicación que la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. va a implementar consistirán en dar a conocer el producto por medio del comercio digital en donde se mostrará el proceso de producción para llegar a un café de alta calidad y las diversas certificaciones que la empresa ha adquirido por su proceso productivo. Además, la organización busca participar en las diversas ferias nacionales entre las cuales encontramos: Misión comercial cafés de Colombia expo 2019, Expo especiales café de Colombia y feria especializada en cafés del eje cafetero, entre otras. Localmente se espera se espera participar en la feria de cafés especiales que realiza el corregimiento de Guacacallo. Finalmente, se harán se contará con pendón o afiches publicitarios y tarjetas de presentación; con el objetivo de dar a conocer la marca.

4.7. Estrategia de fuerza de ventas.

Las estrategias de fuerzas de ventas que se van a implementar en la organización van dirigidas mayoritariamente a la mejora del producto, por medio de la implementación de buenas prácticas agrícolas y adquisición de nuevos sellos de certificación de alta calidad. Esta estrategia de fuerza de ventas recae en responsabilidad del administrador de la empresa quien debe gestionar las relaciones con los clientes a través de su gestión personal. Seguidamente, esta estrategia debe

implementarse a través de los trabajadores de la empresa quienes realizaran una gestión de voz a voz y recordación de marca.

4.8.Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

A continuación se presenta el presupuesto de la mezcla de mercado, donde se utilizarán las tecnologías del marketing digital para dar a conocer la empresa a nivel internacional, por lo que se requiere crear una página web donde se dé a conocer el proceso productivo de la producción de café a fin de que pueda ser posicionada y reconocida, lo mismo se pretende hacer con las redes sociales; de allí pueden surgir nuevos negocios, como un contrato con mejores términos y precio más alto de alguna exportadora. De igual manera se pretende posicionar la empresa y poder ganar nuevos clientes con la participación en ferias regionales de café y por ello es muy importante las tarjetas de presentación de la empresa.

Tabla 32. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

CONCEPTO	AÑO IMPRODUCTIVO		AÑOS PRODUCTIVOS				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7
Página web	150.000	300.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Internet (redes sociales							
Facebook, twiter, correo electrónico, etc.)			100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Tarjetas de presentación y material publicitario	150.000	3000.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Participación en Ferias (Promocionar el producto			500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL	300.000	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Del anterior presupuesto de mezcla de mercadeo se van a utilizar software libres en los cuales no tenga que incurrir en costos de diseño ni pago de hosting y dominio ya que se cuenta con el conocimiento para poder realizarlos en PHP, MySQL o JAVA .

5. Aspectos Técnicos.

5.1.Objetivos producción.

Objetivo General

Cumplir con los estándares de calidad exigidos por Rainforest Alliance y BPA, que permita conservar la biodiversidad y asegurar la sostenibilidad, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas incrementando valor agregado al producto.

Objetivos Específicos

- Obtener una producción de café especial de 192 cargas de 125 kg de café pergamino seco, cultivados en 4 hectáreas anualmente a partir del tercer año del proyecto.
- Cumplir con los requerimientos técnicos para la producción de cafés especiales.
- Obtener la calidad en factor de rendimiento 88 ²¹ y en taza establecida por la asociación de cafés especiales (SCA).
- Asegurar sostenibilidad económica, social y ambiental, cumpliendo con los estándares de producción de Rainforest Alliance.

²¹ El factor de rendimiento: es la cantidad de café pergamino necesario para obtener un saco de 70 kilos de café Excelso (tipo exportación), que se determina durante el proceso de trilla. (Federación Nacional de cafeteros)

5.2. Ficha técnica del producto o servicio.

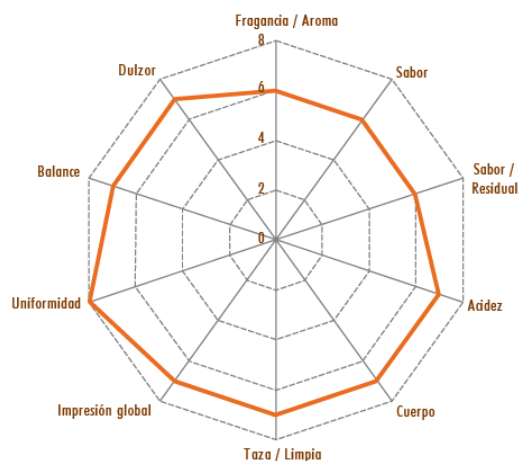
Tabla 33. Ficha técnica.

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO	LA AÑORADA - CAFÉ
Ilustración 44. Producto final Café pergamino seco. 	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Altura 1.400 m.s.n.m. Ubicación Municipio: Pitalito Corregimiento: Guacacallo Vereda: El Tigre Finca: La Añorada Variedad Castillo tambo Presentación del producto Café pergamino seco (C.P.S) Puntaje taza 84 – 90 puntos Tipo de proceso Café arábico lavado

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL SENSORIAL

Ilustración 45. Perfil sensorial del café. Cenicafé (2013).



Fragancia/aroma: frutales y acaramelados

Acidez: cítrica

Cuerpo: medio alto

Sabor: limpio, suave, chocolate, balanceado y notas dulces.

Rendimiento de producción (cargas/has)	Entre 120 a 215 cargas (125kg) de café anual
Otras Características	Certificación Rainforest Alliance
Precios Referenciales (carga – 125 kg C.P.S.)	\$1.100.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la producción de café especial, se garantizará su trazabilidad mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas, con certificación en el sello Rainforest Alliance. Para la

denominación especial, se llevará a cabo mediante una prueba de taza en un laboratorio debidamente certificado de la región.

5.3. Descripción del proceso.

Ilustración 46. Esquema de proceso de obtención del producto desde la semilla a la taza. 1: establecimiento del cultivo, 2: cosecha, 3: postcosecha y 4: transformación (tostión).



Fuente: Modelo de producción de café (Barrera et al, 2017).

El proceso de obtención de café especial, como se puede evidenciar en la figura anterior, éste comprende varias etapas: establecimiento del cultivo (1), cosecha de la materia prima (2), postcosecha (3) y finalmente el proceso de transformación del grano para la preparación; es importante aclarar que la última etapa, no se encuentra contemplada en el proyecto, ya que la empresa tiene como objetivo, comercializar café especial en pergamino.

Para todas las actividades a desarrollar, debe considerarse la implementación de las buenas prácticas agrícolas (BPA), las cuales permitirán gestionar la calidad del producto, tanto en su producción como en la manipulación del mismo en toda la cadena productiva del grano. La implementación de las BPA, es voluntario por parte del caficultor, las cuales conlleva a la adquisición de una certificación, que para el proyecto se busca la obtención del sello Rainforest Alliance, el cual permitirá establecer relaciones comerciales en la obtención de valor agregado, siendo la calidad la condición necesaria en el aseguramiento de la competitividad para la finca.

El objeto de las BPA, es optimizar los procesos de producción del grano, minimizando los riesgos asociados al manejo agronómico, cosecha, postcosecha como componente primario de la cadena. A pesar que, las BPA están orientadas a la prevención de los riesgos asociados con la higiene e inocuidad del producto, éstas en la actualidad contemplan la protección del medio ambiente, bienestar y seguridad laboral, gestión administrativa, manejo técnico y la trazabilidad de los elementos constitutivos del sistema (Barrera et al, 2017).

A continuación, se describen los procesos de obtención del producto que se mencionaban en la ilustración anterior:

Establecimiento del cultivo: La calidad y rentabilidad del café dependerá del componente genético, el cual hace referencia a la selección de la semilla antes del establecimiento del cultivo, teniendo en cuenta la selección de la variedad, adaptadas a las condiciones de la región y resistentes tanto a plagas como enfermedades, como también su comportamiento de acuerdo a las condiciones climáticas asociadas a la altura de establecimiento del cultivo.

En este proceso se identifican los siguientes procedimientos:

- a. Análisis de suelo:** antes del establecimiento del cultivo, se debe realizar el análisis de suelo en laboratorio reconocido, para determinar el estado del suelo, en cuanto a deficiencias y fortalezas nutricionales.
- b. Compra de colinos²²:** se comprarán los colinos en un invernadero reconocido y certificado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), que garantice la variedad comprada.
- c. Variedad de cultivo:** Castillo Tambo.

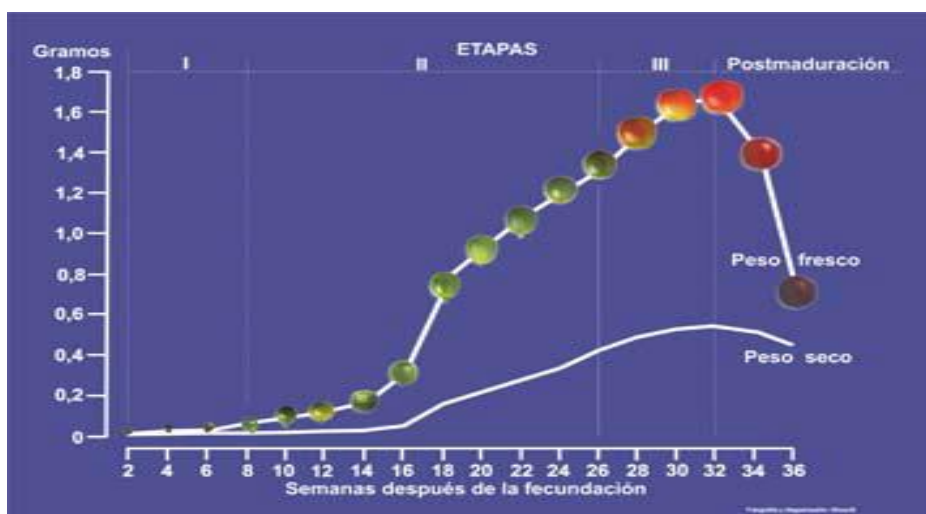
²² Colino de Café o Almácigo: Así se conoce a la planta de café que ya cuenta con dos o más cruces de ramas debidamente formadas y ha sido depositada en una bolsa de polietileno negro de 17 x 23 centímetros con una mezcla de tierra y materia orgánica. (Cafeteros, Glosario Cafetero - Parte II: Etapas del Cultivo, 2012)

- d. **Preparación del terreno:** el terreno debe estar libre de malezas, mediante el uso de la guadañadora para el control de arvenses²³.
- e. **Densidad de siembra:** la cantidad de plantas por hectárea será de 6.000 árboles, para un total de 24.000 árboles en 4 hectáreas.
- f. **Distancia de siembra:** 1 m entre plantas X 1,50 m entre surcos.
- g. **Arreglo espacial del cultivo:** cuadro
- h. **Ahoyado:** una vez determinada la densidad de siembra y su distribución, se procede al ahoyado para el trasplante de los árboles, éste deberá permitir el buen desarrollo de los arboles a establecer. Las dimensiones del mismo serán 30 cm alto x 30 cm ancho x 30 cm de profundidad.
- i. **Siembra:** el operario deberá retirar la bolsa del colino, con la precaución de no afectar la raíz del mismo y depositarlo en el hoyo. Seguidamente, deberá depositar tierra alrededor de la planta ejerciendo presión sobre ella para dar estabilidad a la planta.
- j. **Sostenimiento del cultivo:** durante los primeros 2 años del cultivado y posterior, se debe brindar las condiciones para el desarrollo óptimo de la planta y garantizar producción.
 - **Plateo y desyerbe de arvenses:** el primero consiste en dejar libre de malezas los alrededores de las plantas, durante el primer año y se realiza de manera manual. El segundo se realiza entre surcos, teniendo en cuenta el estado vegetativo del cultivo: en levante, no debe sobrepasar los 15 cm de altura y los 25 cm en producción.
 - **Fertilización del cultivo:** la fertilización es uno de los factores, el cual permite garantizar la producción del cultivo, la cual dependerá de los resultados obtenidos en el análisis de suelos, previniendo daños por excesos o deficiencias en el árbol, para tal propósito se utilizarán fertilizantes comerciales.
 - **Control fitosanitario enfermedades y plagas.** Basados en las BPA, se utilizarán insecticidas y fungicidas de bajos niveles de toxicidad que permitan la conservación del medio ambiente y preservar la vida del operario. Es importante tener en cuenta que la variedad seleccionada, es resistente tanto a enfermedades como a plagas, por tanto, esta actividad se pretende realizar pocas veces.

²³ Arvenses: Son todas aquellas plantas que conviven con los cultivos. Existen arvenses muy agresivas (malezas) y otras que tienen poco desarrollo aéreo o de follaje y poco desarrollo de la raíz. (arvenses nobles). (Cenicafè, s.f.).

Cosecha: El fruto del café, debe ser recolectado (cosechado), transcurridas aproximadamente 32 semanas (8 meses) después de la floración del árbol. Durante ese tiempo, el grano realiza su crecimiento y desarrollo. El grano debe estar en su estado óptimo de maduración, de éste dependerá la calidad final de la bebida junto con las demás actividades de control. En el siguiente gráfico y figura se reconoce el desarrollo y maduración del fruto para su recolección.

Ilustración 47. Etapas de desarrollo, crecimiento y maduración del fruto de café.



Fuente: Federación nacional de café (FNC, 2004).

Ilustración 48. Frutos de Café Cosechados en estado de maduración óptimo.



Fuente: Elaboración propia.

Post cosecha: Esta etapa comprende todas las actividades realizadas después de recolectado el grano de los cultivos. Éstos son:

- a. **Despulpado:** Las cerezas recolectadas deben procesarse en la misma jornada de recolección. Es importante que la despulpadora, se encuentre debidamente limpia y calibrada para evitar daños en los granos y disminuir al mínimo el uso de agua en el proceso, obteniendo un subproducto despulpado rico en nutrientes, de fácil manejo y descomposición (Barrera et al., 2017).

Ilustración 49. Proceso de despulpado del grano de café.



Fuente: Elaboración propia.

- b. **Fermentación:** el proceso se realizará en el tanque de ECOMILL, descrito en el siguiente apartado. El proceso consistirá en facilitar la remoción del mucilago (17%-20% en peso del fruto maduro). Debido a que este proceso está condicionado por las características climáticas y altura, para la Finca Añorada se aplicara un tiempo de fermentación de 20 horas. Teniendo especial atención a las variables de temperatura, altura de la camada y el tiempo (Barrera et al., 2017).
- c. **Lavado- Beneficio Húmedo (ECOMILL):** Se aplicará la tecnología ECOMILL debido a que se adapta fácilmente a la infraestructura de la finca, disminuyendo la inversión en equipos, es de fácil manejo, muy resistente con el menor volumen específico de agua empleado en la actualidad, menor requerimiento de potencia por tonelada de café procesado, menor daño mecánico causado a los granos y la posibilidad de controlar el 100% de la contaminación generada en el proceso, permitiendo la valoración de los coproductos del proceso (mieles y pulpa) y la obtención de nuevos productos de

importancia comercial . Adicionalmente, está diseñada para permitir el lavado diario de sus partes, con gran economía de agua y tiempo del operario (Oliveros et al., 2013).

Se empleará un modelo de 500kg/h, que consta de las siguientes partes:

- **Tanque.** Un tanque donde se realizará al proceso de fermentación previamente descrito. El tanque presenta forma cilíndrica con fondo en forma de cono truncado invertido, con 60° de inclinación con la horizontal, para permitir el flujo del café por gravedad hasta la tolva del alimentador del lavador, colocada en su base. Además, cuenta con una capacidad de hasta 1.000 ó 1.500 kg de café despulpado.
- **Alimentador de café.** Su función es entregar el café fermentado a un lavador mecánico, en un rango de flujo con bajo daño mecánico. Para su accionamiento se requiere baja potencia ($< 100\text{W}$) y bajo torque o par motor ($< 50 \text{ N.m}$), por lo cual se utiliza el motor con una transmisión de potencia que permite operarlo a baja velocidad de giro (23 rpm).
- **Lavador.** Permite el lavado del café con alta eficacia de remoción ($>95\%$), bajo volumen específico de agua ($< 0,6 \text{ L.kg}^{-1}$ de c.p.s.), bajo daño mecánico ($< 0,5\%$) y baja potencia específica (W.kg^{-1} de café procesado).
- **Manejo de los sub-productos.** Es el valor añadido de esta tecnología, ya que no funciona solo para lavar café con fermentación natural, sino también de estrategias para manejar la pulpa y las aguas residuales de lavado (ARL) con alta carga orgánica, evitando la contaminación de las fuentes de agua.
 - Practica de compostaje de la pulpa: con ayuda de sus propios microorganismos, se convertirá en materia orgánica aprovechable para las plantas.
 - Secar las ARL en secadores solares con cubierta plástica transparente, de eficiente aprovechamiento de la energía solar y del aire, y bajo costo. El bajo volumen de lixiviados resultantes de la pulpa en descomposición, puede disponerse nuevamente sobre ésta con menor humedad para lograr alta retención.

- Mezclar las ARL con la pulpa y someterlas a compostaje y lombricompostaje, con retenciones superiores al 90%; como en el caso anterior, los lixiviados se pueden adicionar a la pulpa con menor contenido de humedad o secar en equipos solares, de bajo costo.
 - A partir de las aguas residuales del lavado se obtiene melazas, a través de procesos controlados, que pueden ser utilizadas para alimentación animal, o someterlas a secado hasta humedades cercanas al 15% b.h., y obtener un residuo sólido, que al molerlo permite su empleo como fertilizante orgánico el cual podrá ser utilizado dentro de la misma finca.
- **Secado:** el secado será natural, utilizando como fuente de energía la radiación solar para calentar el aire de secado a través de un secador solar parabólico o marquesina. Este secador se compone de una plancha de falsa malla de 25m², de capacidad de 1800 kilos de café pergamino seco. Para llevar el café al rango requerido de humedad (10-12%) el operario realizará un análisis organoléptico y seguimiento de la temperatura interna del secador (45-50°C). temperatura, clima y seguridad lo permitan, son la manera más adecuada de lograr una humedad del 10% al 12,5%, sin consumo de combustible o energía eléctrica (Henao et al, 2017).
- **Almacenamiento:** deben garantizarse las condiciones óptimas de humedad, en donde se deben garantizar limpieza, temperatura, humedad relativa, ventilación y separadores (estibas) (Fischersworrning & Roßkamp, 2001). No se debe almacenar café húmedo. Solamente café con un nivel máximo del 12,5% de humedad. Si se tiene café húmedo, este café debe estar en constante movimiento para evitar calentamientos, desarrollo de hongos y daños en la calidad física y de taza. El producto debe empacarse en sacos de yute, cabuya o polietileno, secos y limpios.
- **Trazabilidad:** permite que, a partir de una serie de procedimientos, conocer el origen, la ubicación y trayectoria del producto, como el seguimiento de un lote de café, a lo largo de la cadena de suministro. Por lo que la aplicación de herramientas que ayuden en esta labor son de vital importancia pues a partir de ellas es que un

cliente llámese tostador, exportador, marcas de supermercado e incluso para su propia comercialización en finca, puede conocer acerca del producto, lo que genera credibilidad acerca de la calidad del producto.

Es resultado de la trazabilidad del café procedente de un propietario, asociación o exportadora certificado, pueden asegurar la ubicación física del grano hasta su destino final. Lo anterior se obtiene a partir de la aplicación de procedimientos en la finca, grupo asociativo, lugar de acopio y lugar de procesamiento (Barrera et al, 2017).

- **Medio ambiente:** En la cadena productiva del café se generan desechos que generan un impacto ambiental, los cuales deben ser tratados adecuadamente para mitigarlos. El nivel de impacto causado dependerá de condiciones de producción y de las normas establecidas para subsanarlos, de acuerdo al dispuesto por las normativas de Rainforest Alliance y BPA.

En la finca se contará con un plan de manejo de sus desechos sólidos orgánicos como de no orgánicos, sean plásticos, vidrio entre otros, desechos tóxicos, como también de las aguas residuales de origen domestico de las actividades agrícolas (aguas residuales de la residencia, procedentes del beneficio del café).

La estrategia para la clasificación de los residuos propuesta por la organización ecologista Greenpeace, será el de las tres R, reducir, reciclar y reutilizar, por lo que la identificación de los desechos es importante para la correcta disposición.

- Reducir es evitar generar desechos innecesarios, desde la fuente. Para reducir se pueden elegir los productos que tengan empaques más simples y, sobre todo, los que utilicen materiales reciclables.
- Reutilizar es volver a utilizar un artículo o elemento después de que ha sido utilizado por primera vez. No se deben reutilizar los envases o recipientes que originalmente contenían insecticidas, venenos, aceite para lubricar motores u otras sustancias tóxicas.

- Reciclar es el proceso mediante el cual se recuperan y aprovechan los desperdicios que han sido desechados, como basura, y son recuperados para ser utilizados como materia prima en la elaboración de nuevos productos o elementos para el servicio del hombre. El papel, el cartón y el vidrio pueden reciclarse sin problema, para esto hay que separarlos en el sitio de origen.

Ilustración 50. Sistema de tratamiento de agua residual del beneficio del café, de acuerdo a las BPA en la producción de café.



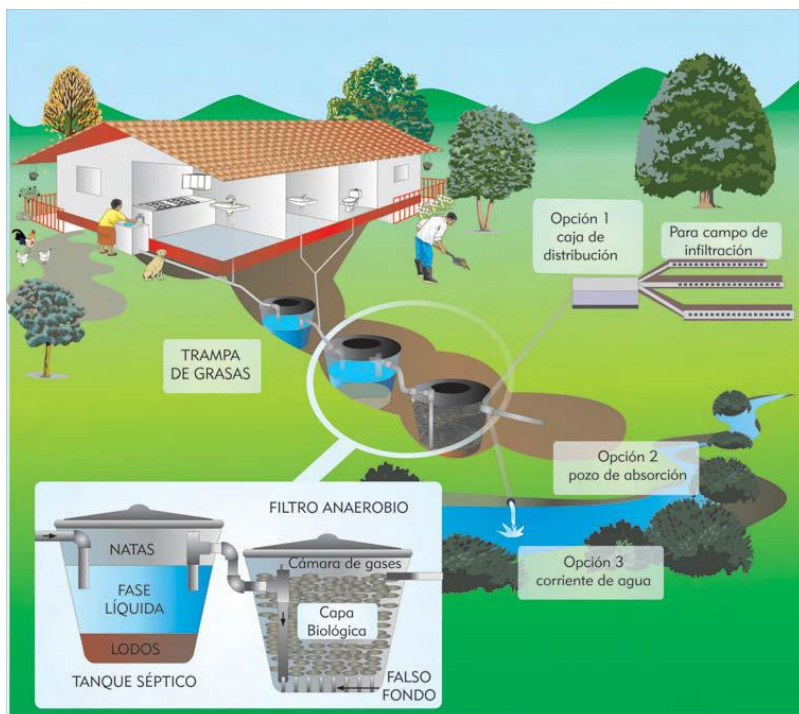
Fuente: Solidaridad (2009).

Para las aguas residuales, producto del proceso de beneficio, se deberá establecer sistemas de tratamientos de estas, que ayuden en la disminución de la concentración de contaminantes a un nivel óptimo en el que pueda ser vertido a un afluente o lugar sin llegar a perjudicar a vecinos o personas que puedan consumirla (al desconocer su procedencia) (Barrera et al, 2017).

Plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR): en el proceso de obtención de cafés especiales y siguiendo los lineamientos de las BPA y las normas de certificación Rainforest Alliance, la finca contará con PTAR, para el tratamiento de las aguas, producto tanto del proceso de beneficio y las domésticas, los cuales disminuirán la concentración de contaminantes a un nivel

óptimo en el que pueda ser vertidos, sin llegar a perjudicar a personas que puedan consumirla (al desconocer su procedencia) (Barrera et al, 2017).

Ilustración 51. Diseño de un sistema séptico para aguas residuales de uso doméstico.



Fuente: Solidaridad (2009).

Este proceso integra varios pasos para tratar las aguas mieles:

- Tanque receptor.
- Tamizado, neutralización y homogenización.
- Reducción de la acidez del agua.
- Pilas de decantación.
- Filtros de arena, grava.
- Caja desarenadora.
- Drenaje en cascada para airear el agua.
- Lagunas de oxidación.
- Laguna para lodos.
- Humedales artificiales

Transformación del grano: Ésta es la última etapa de cadena del café. En esta contempla las actividades posteriores a la venta del café pergamino seco, en el que éste pasa por el proceso de

trillado, clasificado, empacado, tostión y preparación de la bebida. Esta última etapa no está considerada en la empresa, ya que nuestro propósito es obtener café de alta calidad y vender el producto en su presentación de café pergamino seco.

5.4. Necesidades y requerimientos.

A continuación se detallan las necesidades y requerimientos para el funcionamiento óptimo de la empresa:

Tabla 34. Necesidades y requerimientos.

ÍTEM	CANTIDAD
Adecuación de infraestructura para beneficio a todo costo	1
Equipo de beneficio ECOMIL	1
Sistema de tratamiento de aguas residual del beneficio a todo costo	1
Construcción de infraestructura secadero de café a todo costo	1
Adecuación de infraestructura para alojamiento de trabajadores (baños, habitaciones, sala estar) a todo costo	1
Adecuación de casa principal (cocina, baños, habitaciones) a todo costo	1
Construcción de bodega (maquinaria, equipos, insumos, fertilizantes) a todo costo	1
Construcción de bodega de almacenamiento para café pergamino seco a todo costo	1
Sistema de tratamiento de aguas residuales domesticas a todo costo	1
Construcción área de desinfección y lavado de maquinaria a todo costo	1
Tanques de almacenamiento de agua con capacidad 5000 lt	1
Fumigadora still SR 420	1
Balanza digital con capacidad de 500 kg	1
Herramientas varios (pala, barretón, peinilla, machete	1
Adecuación e instalaciones eléctricas a todo costo	1
Equipos de oficina (computador, escritorio, impresora multifuncional)	1
Dotación de protección personal (gafas, mascarilla, overol), para la aplicación y manejar plaguicidas	1
Análisis de suelo	1
Asistencia de un agrónomo	1
Contenedores de residuos solidos	1

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Características de la tecnología.

La tecnología aplicada en el proyecto, será la desarrollada por Cenicafé (2013), llamada ECOMIL, de bajo impacto ambiental para lavado de café. A continuación, se muestra la ficha técnica de las características del equipo:

Tabla 35. Ficha técnica del Ecomill, cotización Inversiones Jgallo

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO		ECOMILL 500	
Ilustración 52. Ecomill 500		Descripción del Producto	
		Beneficio de café con el menor volumen específico de agua empleado, menor requerimiento de potencia por tonelada de café procesado, menor daño mecánico causado a los granos y la posibilidad de controlar el 100% de la contaminación generada en el proceso, permitiendo la valoración de los coproductos del proceso y la obtención de nuevos productos.	
			
Capacidad (kg/h)	1.507 - 1.565	Flujo de café lavado (kg/h)	436
Volumen específico de agua (L/kg c.p.s)	0,32	Remoción de mucilago (%)	95
Daño mecánico (%)	0,10 - 0,34	Potencia (W)	800
Otras Características		Manejo de los sub-productos (pulpa, mieles y agua residual): para compostaje, alimentación animal y fertilizante orgánica.	
Precios Referenciales		19’800.000	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Características de producción del Ecomill.

Producción anual estimada:	1.700@ De Café Seco Año
Día pico de cosecha:	34@ De C.P.S. Día

Café uva en día pico:	2.200 Kilos de café.
Café despulpado en día pico:	880 Kilos de café
Café recién lavado día pico:	500 Kilos de café lavado

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización Inversiones Jgallo

A continuación, se realiza la descripción del equipo, fabricado por la empresa Inversiones Jotagallo S.A, sus componentes son:

- Sistema de despulpado:

El Sistema de Despulpado cuenta con una máquina Despulpadora de Café de Cilindro Horizontal Jotagallo Referencia 3 1/2 con capacidad de Despulpar 600 Kilos de Café cereza por hora. (2.0 horas de Despulpado en día pico de cosecha)

El grano Despulpado, es transportado por medio de un Tornillo Sin Fin hacia una zaranda circular de acero inoxidable donde se realiza un proceso de clasificado del café. Cuenta con un tornillo transportador de Pulpa hacia la Fosa y un Tornillo transportador de café despulpado al tanque de fermentación.

Todo este proceso se realiza sin utilizar agua.

Despulpadora referencia 3 1/2:

Capacidad de despulpado por hora:	600 Kg de café cereza hora
Número de chorros:	3
Camisa utilizada:	(13 x 72 - 26 x 72 cms)
Rodamiento utilizado:	6205
Chumacera eje alimentador:	SY 204
Potencia requerida:	1.0 H.P

- Zaranda circular:

Zaranda circular en lámina troquelada de acero inoxidable de 40 centímetros de diámetro por 50 centímetros de longitud con sistema de auto limpieza con banda de neopreno. Esta cumple la función de separar las pasillas del café de buena calidad. El ancho del orificio oblongo depende del tamaño del café de la finca (Dato Suministrado por el cliente, normalmente es de 7,5 a 8,5 mm de ancho por 25 mm de largo). Cuenta con un eje en acero inoxidable, sobre el cual se aloja una espiral de 4 pulgadas que transporta el café en baba de la Despulpadora hacia la zaranda. Trolva o chasis para la zaranda en lámina de acero inoxidable. Sistemas de transmisión con piñones y cadena cran 40. El soporte de la zaranda al eje se realiza por medio de aros o anillos en fundición

de aluminio. Cuenta con un cajón o criba donde va ensamblada la zaranda y los transportadores helicoidales fabricados en lámina de acero inoxidable 430 calibre 18. La zaranda gira a 22 revoluciones por minuto gracias a la acción de un sistema de transmisión con piñones dentados y cadena cran 40.

- Tornillo de Pulpa:

Transportador de pulpa de 3 metros de Longitud por 4 pulgadas de diámetro con inclinación. Cuentan con 1 tolva de salidas de pulpa al extremo y una tolva de entrada justo bajo la despulpadora. Canal en “U” con ventanas de inspección para limpieza de la espiral. Sistema de transmisión con polea en fundición de 6 pulgadas y una base con junta cardanica de 1 pulgada. Chumacera referencia FY 205 de pared en los extremos para la rodadura.

La Canal es fabricada en lámina de acero inoxidable 430 calibre 18.

- Tanque de Fermentación:

Cuenta con 1 tanque de Fermentación con capacidad de 2 metros cúbicos, en donde se realizará la Fermentación natural del mucílago del café. El tanque está en capacidad de almacenar el café en Baba de 1 día Pico de cosecha. (1.200 Kilos de café despulpado).

Están fabricados en lámina de acero inoxidable calibre 18 con soporte o estructura metálica.

Plataforma de acceso a los tanques con escalera y pasa manos.

- Lavador Mecánico:

1 Lavador vertical de flujo ascendente con capacidad de entregar un promedio de 500 Kilos de café pergamino húmedo por hora. Su estructura es en varilla de hierro de 1/4, sobre la cual va soldada la malla troquelada de acero 430. En su interior se alojan el Tornillo Sin Fin alimentador, Agitadores, Limpiadores y Aspa expulsora, todos, fabricados en fundición de aluminio y siguiendo el diseño original de CENICAFE para garantizar un porcentaje promedio de remoción del mucilago del 98%. Estos elementos, están ensamblados en un eje de acero 1045 de 3/4 de pulgada, el cual va apoyado en la parte superior en una chumacera cuadrada FY 205 y en el parte inferior alojado en la manzana del Sin Fin alimentador, un rodamiento cónico 32206. Tolva de entrada de café en baba y tolva de salida de café lavado en acero inoxidable. Polea de 6 pulgadas en hierro para transmisión de potencia y movimiento.

El consumo promedio de agua es de 0,3 litros de agua por kilogramo de café pergamino seco (70 Litros de agua por hora). Este control se ejerce gracias a la acción de llaves de paso de cierre rápido que permiten la entrada de agua al Deslim.

- **Tornillo Sin fin Auxiliar**

Tornillo Sin Fin Auxiliar de 1.0 metros de Longitud x 4 pulgadas de diámetro en canal de acero inoxidable el cual conducirá el café en baba del tanque hacia el Lavador Mecánico.

- **Motores eléctricos:**

Motores eléctricos monofásicos a 220 Voltios para los equipos.

- **Estructura metálica o chasis:**

Estructura metálica en tubo conducido de 1 ½ pulgadas calibre 18 y bases en ángulo de 2 pulgadas por 1/8. Con tratamiento de pintura electrostática para hacerlo resistente a la corrosión. Cuenta con guardas de seguridad en malla expandida y cuerpo en acero inoxidable para los puntos de transmisión de movimiento y potencia.

- **Mando Eléctrico:**

Cuenta con un mando eléctrico en caja eléctrica metálica en la cual se aloja un interruptor electromecánico de 32 amperios (Corte directo de energía), y guarda motores con contactor y relé térmico para protección de los motores del equipo. En la tapa de la caja cuenta con pulsadores Star Stop para inicio y parada de los motores.

5.6. Materias primas y suministros.

A continuación se presenta el consolidado de materias primas y suministros de acuerdo a cada una de las etapas requeridas para la producción de café.

Tabla 37. Materias primas y suministros.

Actividad	Requerimiento
Control de arvenses	Control mecánico (guadañadora)
Fertilización	Fertilizantes en etapa de crecimiento y producción: - DAF (50 kg) - Triple 15 - 17-6-18-2 - Foliar - Cal

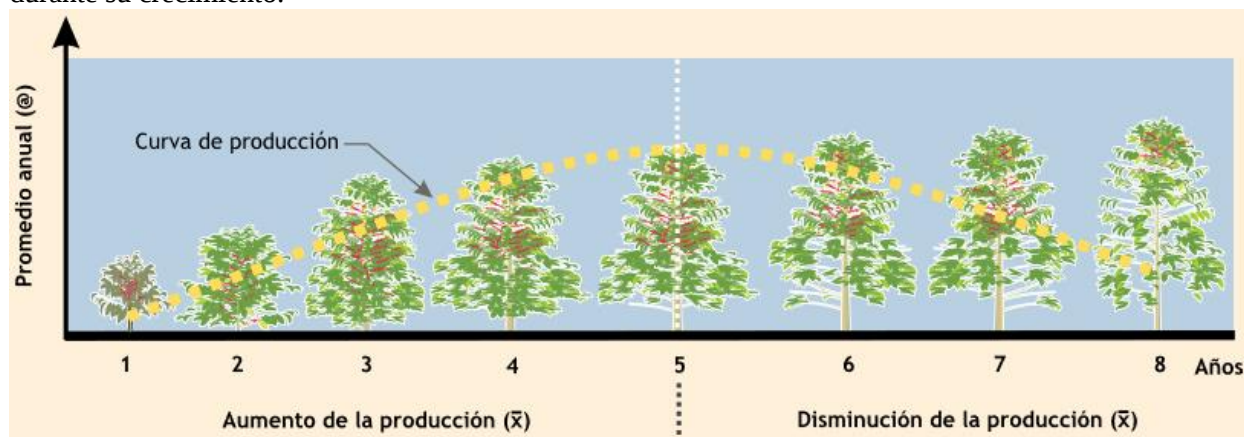
Actividad	Requerimiento
	- Embajador
	- Nitraboro
	- Cosmo r
Control de plagas y enfermedades	Plaguicidas y funguicidas

Fuente: Elaboración Propia

5.7. Plan de producción.

De acuerdo a Arcila (2007), en la medida en que la planta de café crece, hay nuevas ramas, las cuales son menos productivas. Pero, debido al crecimiento de las nuevas, el volumen de producción aumenta. Sin embargo, en la medida en que el cultivo envejece, su crecimiento está sometido por la ley de la disminución la velocidad del crecimiento, por tanto, éste como la producción de la planta tiende a estabilizarse.

Ilustración 53. Curva de producción promedio de la planta de café por edad, a través del tiempo durante su crecimiento.



Fuente: Arcila (2007).

Con base a la curva de producción del cultivo, se muestra a continuación el plan de producción de la empresa, por año, una vez establecido el cultivo, es de aclarar que este nivel de producción por planta se saca de la experiencia de los caficultores que se entrevistaron para realizar el anteproyecto donde una hectárea de café produce entre 18 a 40 cargas de café de 125 kg pergamino seco, al igual que datos suministrados por la federación nacional de cafeteros donde se tiene una media nacional de 18.8 sacos de café de 60 kg. Pitalito se sitúa muy por encima de la media nacional y por tanto para este proyecto nos salimos de esos estándares:

Tabla 38 Ciclo de producción del café por años Finca La Añorada

Actividad	24 meses Improductivos ó año cero (0)		Años de Producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Hectáreas	4	4	4	4	4	4	4
Plantas por hectáreas	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666	6.666
Total, Plantas	26.664	26.664	26.664	26.664	26.664	26.664	26.664
Producción de Café cereza kilo x planta	-	-	3	4,5	4,8	4,9	5
Total, Producción café cereza en kilos	-	-	79.992	119.988	127.987	130.654	133.320
Producción de CPS kilo x planta	-	-	5	5	5	5	5
Total, Producción CPS en kilos	-	-	15.998	23.998	25.597	26.131	26.664
Total, producción cargas (125 kg) de CPS	-	-	128	192	205	209	213

* CPS: café pergamino seco

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior, el factor de producción por kilos a partir del tercer año inicia en 3 kg para terminar en el 7 año en 5 kg esto se multiplica por el número de plantas que producirían café verde; el factor de conversión a café pergamino seco es 1/5 por tanto se divide el total de la producción en café cereza en cinco (5) para obtener el café pergamino seco.

5.8. Escalabilidad de operaciones.

Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. pretende a partir de finales del cuarto año de producción empezar negociaciones para adquisición o arrendamiento de cuatro hectáreas de tierra para el inicio de nueva fase de producción de café especial y así contrarrestar la fase improductiva que generan los dos años de siembra y establecimiento del cultivo. De lo anterior, se pretende aumentar la producción en un 100%. Además, se pretende generar procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos a partir del manejo de subproductos.

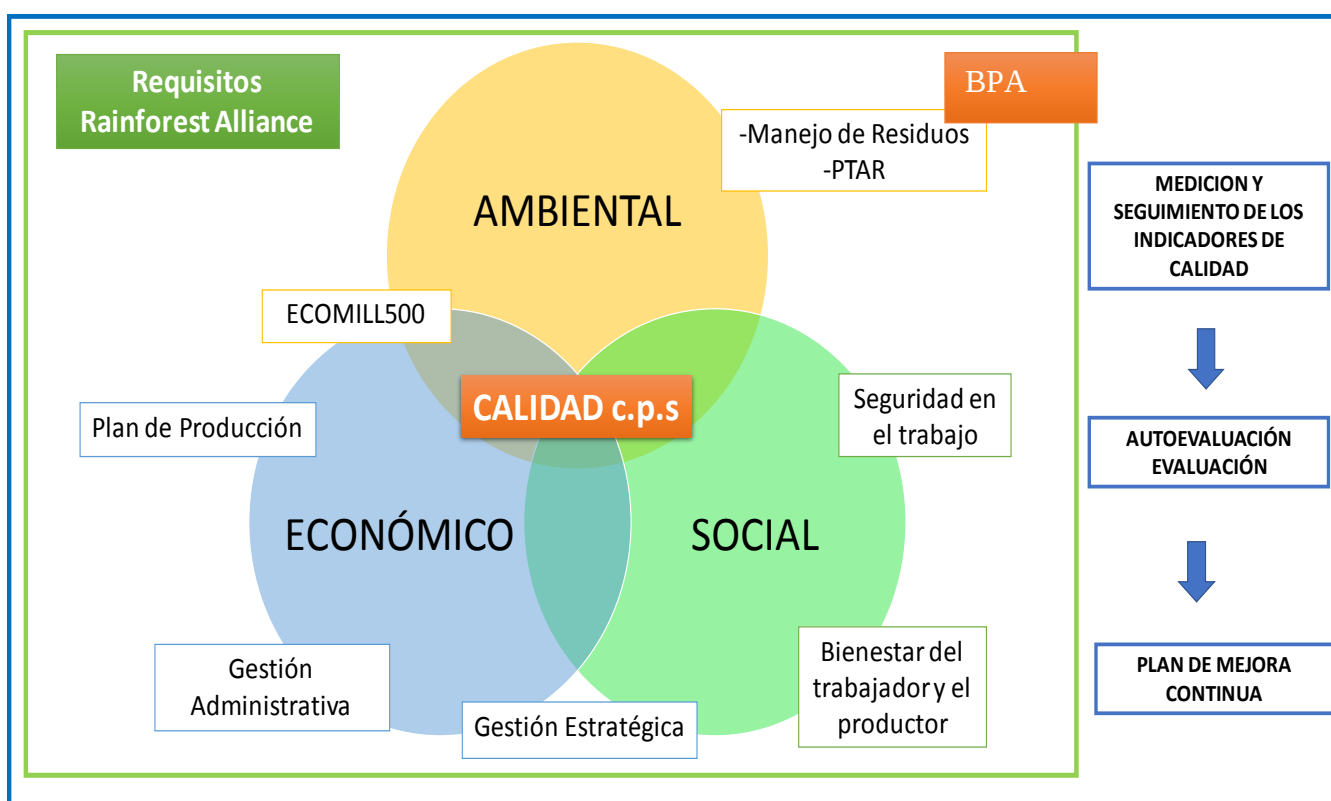
5.9.Capacidad de producción.

La capacidad de producción de la finca La Añorada está determinada por la proyección que se tienen de cuatro hectáreas de café que corresponde a 26.664 plantas:

Primer y segundo año son improductivos, ya que se está estableciendo y manteniendo el cultivo de café. El tercer año será de 3 kilos por planta de café para un total entre 10 mil y 25 mil kilos de café pergamino seco. (Tabla 38 Ciclo de producción del café por años Finca La Añorada)

5.10. Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Ilustración 54. Modelo de gestión integral del proceso productivo.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de gestión integral que se aplicará en la finca, se basa principalmente en las buenas prácticas agrícolas y Rainforest Alliance. Los componentes que lo integran son: ambiental, social y económico. Aplicar BPA en el proceso de producción de café en la finca, permitirá obtener café

de calidad, a partir de ésta, los beneficios serán económicos, social y ambiental en sinergia junto con la aplicación de la norma Rainforest Alliance.

- **Económico:** el producir café de calidad, permitirá obtener ingresos superiores a los encontrados en el mercado del común, ya que el café producido tendrá un factor diferenciador, en el que se buscará su comercialización con mercados especializados, quienes pagarán un valor agregado por la calidad. En el que el logro será la venta del mismo con valor agregado, dicho valor deberá ser un 20% mayor aproximadamente
- **Social:** al mejorar los ingresos provenientes de la venta de café calidad, en consecuencia, las condiciones de vida tanto de los habitantes permanentes (propietarios) como de los transitorios (recolectores), contando con instalaciones renovadas: baños independientes, sala de estar, alcobas adecuadas, entre otros aspectos que permitan la sana convivencia (bienestar laboral). Adicionalmente, como propietarios, nos permitirá brindar educación, salud para sí mismos como para nuestros hijos de calidad.
- **Ambiental:** tanto las BPA como las normas Rainforest Alliance, propenden por la reducción del impacto medioambiental, en la gestión, planificación del medio ambiente, conservación tanto de la biodiversidad como de los recursos naturales. En cumplimiento y consistencia a través del tiempo en las prácticas de conservación, a futuro puede representar un beneficio económico por pagos de servicios ambientales.
- **Inocuidad:** las buenas BPA, principalmente buscan la producción de calidad enfatizando en garantizar las condiciones inocua de producción en a su infraestructura, capacitación del personal en el manejo del grano. Estos parámetros cumplidos, nos permitirán garantizar que el producto sea de calidad y, sobre todo, que cumpla con las condiciones de calidad para el consumo.

Finalmente, todos los procesos serán seguidos y monitoreados de los indicadores de calidad, a través de una autoevaluación y evaluación de cada uno de los procesos para determinar el plan de trabajo el cual permitirá una mejora continua de todos los aspectos mencionados.

5.11. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Los procesos productivos de la finca se regirán por las políticas de las Buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura, descritas anteriormente. La producción, además, estará regida por los principios de calidad de la norma para Agricultura Sostenible Rainforest Alliance de 2017, versión 1.2 (12.1 Anexo 1. Resumen Norma Rainforest Alliance.) Manteniendo así los tres pilares de la Agricultura Climáticamente Inteligente: 1) incrementar de forma sostenible la productividad y los ingresos agropecuarios; 2) adaptar y desarrollar resiliencia al cambio climático; y 3) reducir o eliminar las emisiones de gases de efecto invernadero cuando sea posible.

A pesar que la norma se compone de 37 Criterios Críticos, de un total de 119 criterios para fincas agrícolas, a continuación, se nombran los criterios principales a los cuales estará sometida la Finca La Añorada para su proceso de certificación:

- **PRINCIPIO 1: Sistema eficaz de planeamiento y gestión.**

Objetivo y Resultados: La operación certificada implementa un sistema integrado de planeamiento y gestión que atienda eficazmente los riesgos y el cumplimiento en temas ambientales y sociales; que establezca procedimientos y sistemas para asegurar la conformidad con la Norma Rainforest Alliance; y que brinde apoyo al mejoramiento continuo hacia una agricultura sostenible.

- Área de Mejoramiento Continuo: Sistema Eficaz de Planeamiento y Gestión
- Gestión del Administrador de Grupo en Apoyo a sus Miembros (alcance de certificación del administrador de grupo solamente).
- Área de Mejoramiento Continuo: Gestión del Administrador de Grupo en Apoyo a sus Miembros (Rainforest Alliance, 2017).

- **PRINCIPIO 2: Conservación de la biodiversidad.**

Objetivo y Resultados: Este principio contribuye a la protección de la biodiversidad, los ecosistemas naturales y su valor para la conservación en, y alrededor de, las fincas certificadas. Las fincas protegen los ecosistemas naturales dentro de su propiedad y no contribuyen a la deforestación. Las diversas coberturas de sombra de especies nativas para cultivos tolerantes a la sombra, como café y cacao, ayudan a conservar la biodiversidad y aumentan la resiliencia de la finca.

- Área de Mejoramiento Continuo: Vegetación Nativa.
- Área de Mejoramiento Continuo: Manejo de Vida Silvestre (Rainforest Alliance, 2017).

○ **PRINCIPIO 3: Conservación de los recursos naturales.**

Objetivo y Resultados: Las fincas conservan los recursos naturales como la base para la agricultura sostenible, a la vez que minimizan la contaminación ambiental. Las prácticas agrícolas reducen la erosión y mantienen o mejoran la salud del suelo y las reservas de materia orgánica en él. La fertilidad del suelo se maneja de manera que se promueve la salud del cultivo y del suelo. Las prácticas que mejoran el contenido de materia orgánica y la salud del suelo, así como el manejo de aguas y plagas, aumentan la resiliencia de la finca al cambio climático.

- Área de Mejoramiento Continuo: Conservación y Manejo de Suelos.
- Área de Mejoramiento Continuo: Conservación de Aguas.
- Área de Mejoramiento Continuo: Calidad del Agua.
- Área de Mejoramiento Continuo: Manejo Integrado de Plagas.
- Área de Mejoramiento Continuo: Manejo de Plaguicidas.
- Área de Mejoramiento Continuo: Manejo de Desechos.
- Área de Mejoramiento Continuo: Energía y Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (Rainforest Alliance, 2017).

○ **PRINCIPIO 4: Mejores medios de vida y bienestar humano**

Objetivo y Resultados: En las fincas se protegen los derechos de los trabajadores, según se define en los convenios fundamentales de la OIT; tampoco se utiliza mano de obra forzada, ni se ejercen prácticas de discriminación laboral; se protege la salud y el bienestar de los trabajadores (en particular de los trabajadores jóvenes), y ninguna persona menor de 15 años es contratada para trabajar en una finca.

- Área de Mejoramiento Continuo: Condiciones de Empleo y Salarios.
- Área de Mejoramiento Continuo: Salario decente - Necesidades esenciales de los trabajadores y sus familias.
- Área de Mejoramiento Continuo: Salud y Seguridad Ocupacional.
- Área de Mejoramiento Continuo: Relaciones de Comunidad (Rainforest Alliance, 2017).

5.12. Procesos de investigación y desarrollo.

Se propenderá por el sostenimiento (consistencia) de la calidad del café en cada periodo de cosecha como de su mejora, mediante la implementación de nuevas técnicas de procesamiento (tipos de beneficio) de café y de nuevas variedades.

1- **Tipos de beneficio:** el café colombiano se ha caracterizado por su suavidad, debida a la especie cultivada y proceso de beneficio, denominado lavado (húmedo). No obstante, a partir de éstos se puede influir en el desarrollo de características sensoriales mediante el proceso de beneficio, como son:

a. **Beneficio seco:** este no requiere agua (denominado naturales), por lo que el grano una vez recogido de la planta es pasado directamente a grandes patios de secado, utilizando el sol como fuente de energía. En este caso comprende dos etapas: cosecha y secado.

Dado que durante el proceso no se hace separación de las partes del grano, éste tarda más tiempo en llegar al contenido óptimo de humedad (humedad de equilibrio). El beneficio por esta vía de acuerdo a la Organización Internacional del Café (OIC), se aplica aproximadamente para el 90% del café Arábica que se produce en el Brasil, para la mayoría del café que se produce en Etiopía, Haití y Paraguay, y también para algunos Arábricas que se producen en la India y en Ecuador. Casi todos los Robustas (especie *coffee canephora*) se benefician con este método.

- b. **Cafés tipo honey:** éstos no son lavados, pero a diferencia de los naturales son despulpados y puesto en marquesinas para el secado. Aunque el nombre no tiene relación con su apariencia, sí con su sabor, se llaman así por su consistencia pegajosa durante el proceso, similar a la miel. Éstos cafés por lo general presentan acidez más balanceada en comparación a los lavados, acompañado de una dulzura pronunciada y una percepción compleja en la boca. Por tanto, los cafés por esta vía tardan en secarse en comparación a los lavados y según la cantidad de mucilago adherido, se pueden obtener:

- **Honey amarillo o blanco**
- **Honey dorado, rojo y negro**

- c. **Tiempos de beneficio:** a partir de las condiciones ambientales de la finca y del conocimiento previo de los procesos de fermentación de grano una vez despulpado, se realizarán ensayos en los que se involucre diferentes tiempos de fermentación, comprendidos entre 20 y 30 horas, con el objetivo de mejorar las características sensoriales, mediante el seguimiento y control de los procesos, evaluados finalmente a través de una prueba de taza.

- 2- **Implementación de nuevas variedades de café:** en la actualidad, la búsqueda de nuevas variedades que por sus características genéticas permitan obtener excelentes cafés de calidad en taza, son apetecidos, además de fomentar el desarrollo por nuevas variedades, de éstas podemos destacar la variedad Cenicafé 1 (desarrollada por Cenicafé) y el geisha.

- **Cenicafé 1:** es nueva variedad de porte bajo, productividad alta, con alta adaptabilidad a la zona cafetera colombiana y resistente a la roya y a la Enfermedad de la Cereza del Café (CBD). Es recomendada, debido a sus excelentes atributos agronómicos, excelente calidad en taza y mayor proporción de grano supremo que las variedades actuales.
- **Geisha:** Este es una variedad original que fue descubierta en los años 30 en las montañas alrededor de un pueblo llamado Geisha, al sureste de Etiopía. Su particularidad está en que al ser cultivadas a alturas elevadas su calidad sensorial mejora. Su taza se caracteriza por una agradable dulzura, claridad y un sabor brillante que puede variar desde bayas, cítricos, mango, papaya, melocotón, piña, guayaba, y jazmín. También se reconoce por su distintivo sabor a aceite de bergamota y cáscara de naranja (Suhaime, 2016).

5.13. Plan de compras.

La política de compras de la comercializadora y productora de café especial pergamino Guacacallo S.A.S está ligada al compromiso por parte de la administración de tener continuidad en el abastecimiento de los insumos y abonos requeridos en la producción, mantener los niveles de calidad de los productos, seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa, solicitar él envío de muestras antes de realizar la orden de pedido, negociar descuentos y condiciones de pago y aplicar estrategias que sean de utilidad en la gestión de lo que compra la empresa.

De acuerdo al plan de compras que se pretende presupuestar se va a tener en cuenta lo que corresponde a insumos, abonos y/o fertilizantes y herbicidas, para realizar todo el proceso de producción desde la siembra, mantenimiento y producción 3 veces en el año durante 7 años y del cual se hace la proyección teniendo en cuenta el aumento del IPC en un 4% de la siguiente manera:

Ilustración 55. Plan de compras Anuales de insumos y fertilizantes.

Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7	
	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio	Cant.	Precio
DAF Bulto (50 kg)	50	90.000	40	93.600	70	93.974	70	97.733	75	101.643	74	105.708	74	109.937
Triple 15 Bulto (50 kg)	50	88.000	40	91.520	30	91.886	30	95.562	31	99.384	35	103.359	35	107.494
17-6-18-2 Bulto (50 kg)	61	40.000	50	41.600	30	41.766	30	43.437	30	45.175	32	46.982	32	48.861
Foliar		90.000		93.600	11	93.974	11	97.733	11	101.643	11	105.708	10	109.937
Cal Bulto (50 kg)	60	22.100		22.984		23.076		23.999		24.959		25.957		26.996
Nitrabor Bulto (25 kg)	20	25.000	20	26.000	20	26.104	30	27.148	30	28.234	28	29.363	27	30.538
Cosmo r Bulto (50 kg)		100.000		104.000		104.416		108.593		112.936		117.454	5	112.452
Plaguicidas y funguicidas		70.000	1	65.200	1	46.051	8	45.167	8	47.065	8	48.660	7	48.194

Fuente: Elaboración Propia.

5.14. Costos de producción detallada.

Tabla 39. Costos de producción requeridos en Mano de obra.

Mano de Obra	Unidad	Valor Unitario	Años Improductivos 24 Meses o Año Cero (o)				Años de Producción									
			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
			Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Valor Total
Adecuación del Terreno	Jornal	27.604	99	2.732.796		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siembra de los Colinos de café	Jornal	27.604	32	883.328		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plateo manual	Jornal	27.604	24	662.496	38	1.048.952	27	745.308	28	772.912	27	745.308	30	828.120	33	910.932
Limpías generales	Jornal	27.604	24	662.496	38	1.048.952	33	910.932	30	828.120	30	828.120	30	828.120	32	883.328
Guadañada	Jornal	27.604	22	607.288	28	772.912	21	579.684	21	579.684	21	579.684	22	607.288	24	662.496
Aplicación de herbicidas	Jornal	27.604	22	607.288	28	772.912	24	662.496	21	579.684	21	579.684	22	607.288	24	662.496
Fertilización	Jornal	27.604	22	607.288	28	772.912	24	662.496	24	662.496	24	662.496	25	690.100	26	717.704
Adecuación de drenajes	Jornal	27.604	4	110.416	4	110.416	2	55.208	2	55.208	2	55.208	3	82.812	3	82.812
Control plagas/enfermedades	Jornal	27.604	8	220.832	18	496.872	12	331.248	12	331.248	12	331.248	13	358.852	13	358.852
Enmiendas	Jornal	27.604	3	82.812	-	-	2	55.208	-	-	2	55.208	-	-	2	55.208
Aplicación foliares	Jornal	27.604	6	165.624	20	552.080	12	331.248	12	331.248	12	331.248	13	358.852	13	358.852
Resiembra	Jornal	27.604	5	138.020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recolección (Kilo cereza)	Jornal	480	-	-	-	-	79.992	38.396.160	119.988	57.594.240	127.987	61.433.856	130.654	62.713.728	133.320	63.993.600
Mano de Obra Total Establecimiento y Sostenimiento Cultivo de Café				7.480.684		5.576.008		42.729.988		61.734.840		65.602.060		67.075.160		68.686.280
Costos Unitarios de MO								2.418		2.337		2.412		2.516		2.636
No. Jornales				271		202		838		1.168		1.237		1.266		1.353

Fuente: Elaboración propia.

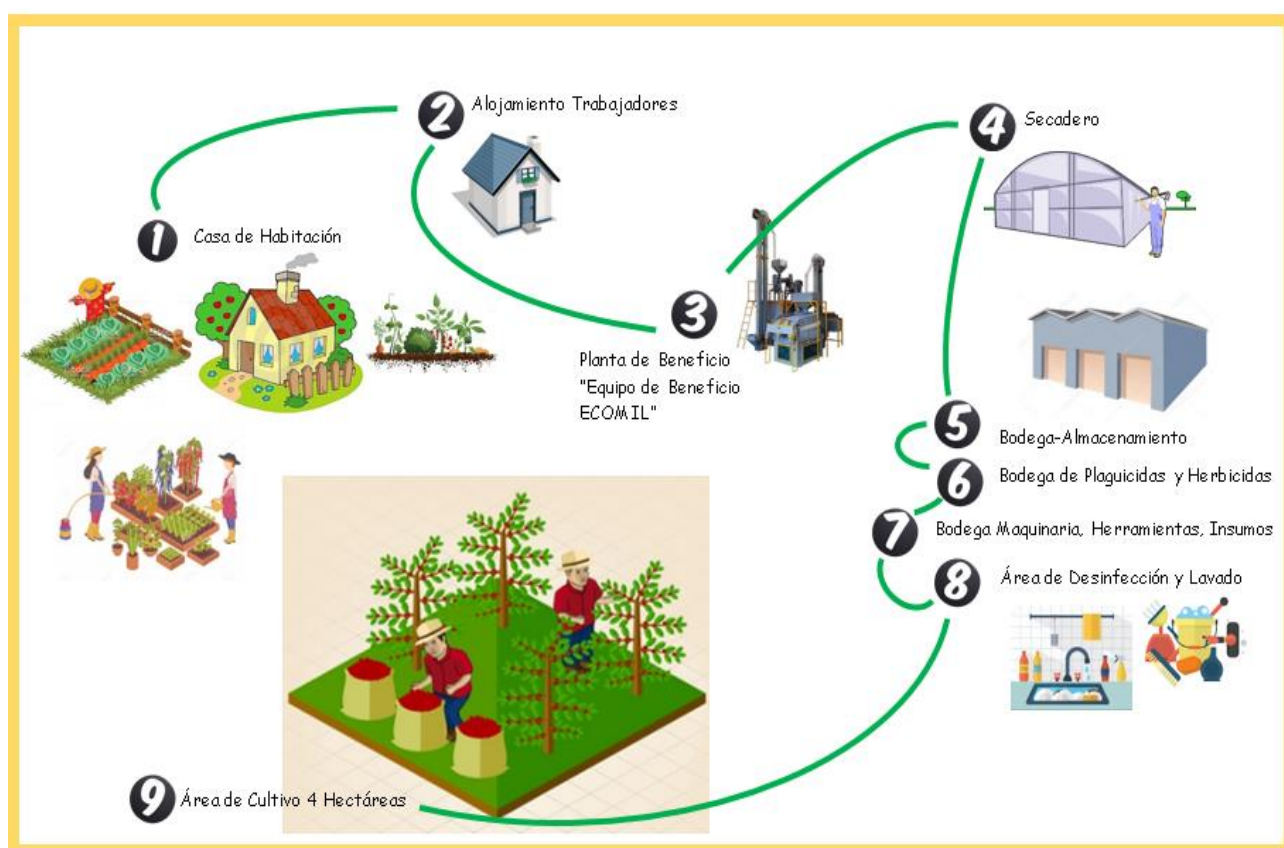
Tabla 40. Estado de Costos, Producción y Ventas

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL GUACACALLO S.A.S.							
ESTADO DE COSTOS, PRODUCCION Y VENTAS							
DETALLE	A 31/DIC/2019	A 31/DIC/2020	A 31/DIC/2021	A 31/DIC/2022	A 31/DIC/2023	A 31/DIC/2024	A 31/DIC/2025
INVENTARIO INICIAL	18.200.000	64.380.644	105.560.612	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336
MATERIA PRIMA	13.166.000	10.070.000	12.189.632	13.262.148	14.400.959	15.317.660	16.284.656
INSUMOS Y ABONOS	13.166.000	10.070.000	12.189.632	13.262.148	14.400.959	15.317.660	16.284.656
MANO DE OBRA	30.974.644	29.069.968	100.934.284	119.939.136	123.806.356	125.279.456	126.890.576
HONORARIOS ING. AGRONOMO	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
SALARIOS	18.000.000	18.000.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
JORNALES	7.480.684	5.576.008	42.729.988	61.734.840	65.602.060	67.075.160	68.686.280
SEGURIDAD SOCIAL	3.693.960	3.693.960	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000
SERVICIOS DE ENERGIA	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
SERVICIOS DE ACUEDUCTO	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
SERVICIOS DE TRANSPORTE (GASOLINA)	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
COSTO DE PRODUCCION	46.180.644	41.179.968	115.163.916	135.241.284	140.247.315	142.637.116	145.215.232
INVENTARIO INICIAL DE PRO. EN PROCESO	18.200.000	64.380.644	105.560.612	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336
COSTOS PRO. EN PROCESO	64.380.644	105.560.612	220.724.528	276.027.204	340.247.315	367.894.588	375.165.568
INV. FINAL DE PRO. EN PROCESO	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	0	0	79.938.608	76.027.204	114.989.843	137.944.252	140.522.368
INVENTARIO INICIAL DE PRO. TERMINADOS	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRO. DISPO. PARA LA VENTA	0	0	220.724.528	276.027.204	340.247.315	367.894.588	375.165.568
INVENTARIO FINAL PRO. TERMINADOS	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRODUCCION	0	0	79.938.608	76.027.204	114.989.843	137.944.252	140.522.368

5.15. Infraestructura.

Para llevar a cabo con el cumplimiento del objeto social de la empresa, esta debe realizar adecuaciones y construcciones de su infraestructura. Principalmente, la organización debe acondicionar el la planta de beneficio y secado donde se llevara a cabo el proceso de despulpado, lavado y secado. Además, se debe realizar la construcción de dos bodegas; una para el almacenamiento de las herramientas e instrumentos y otra para guardar el café cuando esté listo para ser comercializado, para el transporte del café al centro de acopio se cuenta con camioneta propia, la principal vía de acceso a la finca queda a 300 metros kilómetro 13 vía al corregimiento la Laguna.

Ilustración 56. Diagrama mental de infraestructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las siguientes fuentes:

Recuperado de: <https://i.pinimg.com/originals/45/9e/6e/459e6efb6a132d5b8dfe567a8f9771f3.png>

Recuperado de: <http://www.maskafe.com/maskafe--beneficio-seco.html>

Recuperado de: <https://media.istockphoto.com/vectors/vegetable-garden-vector-id165638080>

Recuperado de: <http://myenglishcorner4kids.blogspot.com/2015/07/unit-8-what-lovely-house.html>

Recuperado de: https://encrypted-bn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT12w7lw2ze8YSn2a_Tp6Hqf_3YmB-sZ6ZmABpbYCpQY5bxdk_r

Recuperado de: <https://cafeaguilaroja.com/proceso-de-produccion-del-cafe>

Tabla 41. Distribución en m2 de la infraestructura.

Descripción de infraestructura	metros cuadrados
Casa de habitación (Salón de estudio, tres habitaciones, cocina, sala comedor, baños y ducha, corredor, patio de ropas).	1.000
Huerta casera.	200
Habitaciones de alojamiento de trabajadores.	50
Planta de beneficio.	100
Infraestructura de secado.	200
Bodega de almacenamiento.	80
Bodega de plaguicidas y herbicidas.	3
Bodega de maquinaria, equipos y herramientas.	12
Área de desinfección y lavado	8
Área común y jardín	8.347
Área de cultivo de café	40.000
Total	50.000

Fuente: Elaboración propia

5.16. Mano de obra requerida.

La mano de obra requerida para la producción es la siguiente:

Tabla 42. Mano de obra requerida.

Personal Requerido	cantidad
Administrador	1
Contador Público	1
Ingeniero Agrónomo	1
Jefe operativo y de calidad	1
Técnico en producción	1
Auxiliar de servicios generales	1

Personal Requerido	cantidad
Jornaleros	20

Fuente: Elaboración propia.

6. Aspectos Organizacionales y Legales.

6.1. Análisis estratégico.

Tabla 43. Análisis Pestel de la comercializadora y productora Guacacallo S.A.S.

ANÁLISIS PESTEL
POLITICO • Lanzamiento de plan de choque por parte del gobierno para renovar 26 mil hectáreas de café desde la Federación nacional de Cafeteros por medio de incentivos y subsidios económicos. • Las Políticas Públicas Gubernamentales de posconflicto que aseguran la recuperación de tierras. • Campañas electorales de Gobernación y alcaldía en la que los precandidatos proponen diferentes políticas para recuperar la economía del sector.
ECONOMICO • Caída en los volúmenes de exportación debido al clima y renovación de cafetales. • Altos costos de insumos y fertilizantes para la producción. • Caída del precio internacional del café en la bolsa de New York del 25%. • Colombia es el tercer país en el mundo con mayor producción de 13,6 millones de sacos de 60 kg. • El Huila es el departamento número 1 en la producción de café reconocido como la región de mayores expectativas de crecimiento y mejoramiento de calidad, ganadora de varias tazas de la excelencia. • Al 2018 el Huila cuenta con 146,76 miles de hectáreas de café cultivadas y los mayores niveles de tecnificación. • Incremento de la divisa para importación de maquinaria agrícola, insumos, abonos, fertilizantes y herbicidas.

SOCIAL

- Poco consumo interno de cafés especiales.
- Bajo nivel educativo y técnico por parte de los caficultores en la producción de café.
- Cultura de consumo de café en aumento por jóvenes.
- Interés por el consumo de cafés especiales de mejor calidad y más natural a nivel mundial.
- Restaurantes, hoteles, supermercados y tiendas, principales canales de comercialización.
- Crecientes consumos de cafés especiales en Reino Unido y Japón, que de acuerdo a Procolombia, resulta ser un destino atractivo para exportaciones.

TECNOLOGICO

- Inversión de CENICAFE en el proyecto de investigación para mejoramiento de la calidad de café de la región.
- Mejoramiento genético para la creación de nuevas variedades resistentes a plagas y enfermedades por parte de CENICAFE.
- Implementación de maquinaria para la recolección mecanizada de los frutos.
- Implementación de innovación tecnológica en control de calidad de procesos productivos, selección y almacenamiento de café.

ECOLOGICO / AMBIENTAL

- Cambios climáticos en las zonas de cultivo que intervienen y modifican los tiempos y ciclos de cosechas.
- Presencia de plagas y bacterias que afectan en la producción y calidad del café.
- Promover la producción de café sostenible y certificado.

- Implementación de alternativas para los tratamientos de aguas con sistemas biológicos, químicos y extractos naturales.

LEGAL

- Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización
- Regulación del fondo de estabilidad de precio de los productores y el incremento de las inversiones en el campo.
- Decreto ley 2811 de 1974 y la ley 99 de 1993 y otros marcos jurídicos para el tratamiento y manejo de recursos renovables, medio ambiente y relativos al sector cafetero.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.Misión.

Ser una Empresa Líder en el desarrollo de una Caficultura Sostenible en la Región del Huila, trabajando con las mejores prácticas agrícolas con transparencia y trazabilidad en los diferentes procesos de producción, cosecha y pos cosecha; garantizando así una excelente variedad y taza de café especial. Proyectando la empresa a nivel nacional e internacional, contribuyendo a la rentabilidad y mejoramiento de la calidad de vida de los productores del café de Laboyano²⁴, sus familias y comunidad cafetera.

6.3. Visión.

En el año 2025 la empresa representara a la región del Huila a nivel nacional e internacional con exportación de microlotes²⁵, siendo reconocida por ser un modelo corporativo eficiente, utilizando alta tecnología, materia prima de la mejor calidad y generando empleo sostenible en la región.

²⁴ Laboyano: Gentilicio para denominar a las personas procedentes de Pitalito.

²⁵ Microlotes: son cafés exclusivos y de calidad excepcional, con perfiles de taza muy destacados, que se someten a condiciones especiales de selección, transporte, conservación y preparación, y que se ofrecen en volúmenes limitados. (Cafeteros, Definición de microlotes, s.f.).

6.4. Análisis DOFA.

Tabla 44. Análisis de oportunidades y amenazas – DOFA

MATRIZ DOFA			
	Factores	Fortalezas	Debilidades
Internos		Ubicación geográfica que genera propiedades y atributos únicos a la producción de café en la zona.	Fase o etapa improductiva del café desde el momento de la siembra hasta su producción (2 años)
		1 Apoyo de entidades gubernamentales y asociaciones gremiales en procesos de educación, tecnificación y cualificación del personal.	1 Alta producción focalizada en cortos periodos del año
		2 Siembra de variedad resistente a las plagas y enfermedades.	2 Alto riesgo de contaminación del grano por agentes externos
		3 Conocimiento del proceso de producción y mejoramiento de la curva de aprendizaje.	3 Baja vida útil del grano de café una vez beneficiado y secado
Factores Externos		4 Garantía de compra del grano de café pergamino seco.	4 Baja mano de obra y cualificación de la misma en procesos de recolección en tiempos picos de cosecha.
		5 Implementación de buenas prácticas agrícolas y aplicación de estándares internacionales mediante la certificación de la norma para la agricultura sostenible Rainforest Alliance.	5 Poco conocimiento en procesos de fermentación y despulpado natural (honeys), trabajo mecanizado e implementación de nuevas variedades.
		6	6
Oportunidades		Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
1 Crecimiento de la demanda en Países ubicados en África, Asia y Oceanía.		FO.1 Buscar nuevos nichos de mercado para aprovechar el crecimiento de la demanda en Países ubicados en África, Asia y Oceanía.	DO.1 Adquisición de nuevas tierras para hacer ciclos de producción diferentes para que la organización asegure una producción de producto en todo su ciclo de vida.

2	Políticas públicas para el desarrollo del sector agrícola.	FO.2	Aprovechar los incentivos y subvenciones que genere el sector gubernamental.	DO.2	Implementar procesos mecanizados que aseguren el tratamiento en beneficio y secado en épocas pico de cosecha.
3	Gusto y preferencia de consumo de café especial de alta calidad, que genera un pago más alto.	FO.3	Identificar las organizaciones que paguen el producto de acuerdo a la taza de catación y calidad.	DO.3	Buscar procesos innovadores de recolección mecanizados, tipos de despulpado y fermentado que aseguren la calidad y taza del café.
4	Implementación de innovación tecnológica en control de calidad de procesos productivos, selección y almacenamiento de café.	FO.4	Aprovechar las capacitaciones que brinda la Federación Nacional de Café, Cenicafe y asistir a los encuentros de productores a fin de mejorar los procesos. Posicionar la empresa a nivel nacional e internacional dada sus certificaciones en calidad y sostenibilidad ambiental, social y económica.	DO.4	Identificar formas de almacenamiento al vacío que permitan conservar las propiedades y vida útil del café.
5	Promoción de la producción de café sostenible y certificado	FO.5	Buscar recursos condonables para la adquisición de maquinaria innovadora que mejore los procesos de producción.	DO.5	Trato justo y ambientes saludables que generen un buen clima organizacional.
6	Regulación del fondo de estabilidad de precio de los productores y el incremento de las inversiones en el campo.	FO.6	Buscar programas especializados en procesos de beneficio y secado del café que permita la obtención de mejores tazas calidad de café.	DO.6	

Amenazas		Estrategia (AF)		Estrategia (AD)	
1	Volatilidad de la tasa de Cambio; devaluación del peso frente al dólar.	AF.1	Buscar un mejor precio de café, aludiendo sus atributos que lo convierten en café especial.	AD.1	Buscar nichos de mercado especializados en café especial.

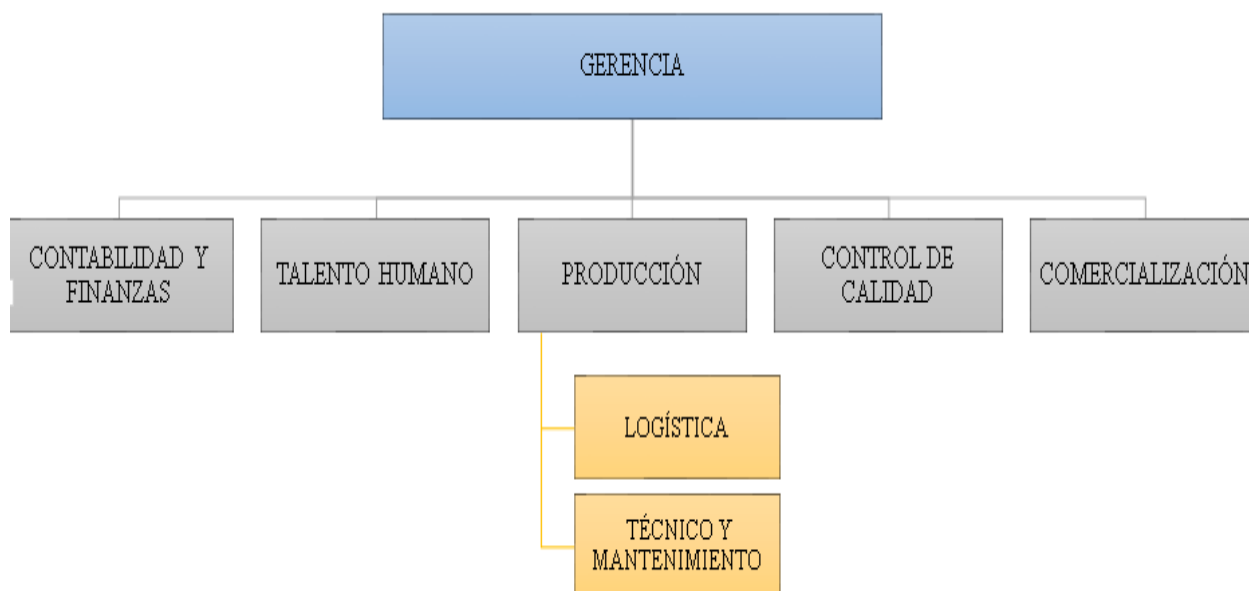
2	Factores climáticos, comportamiento inestable que puede afectar la productividad del café	AF.2	Aprovechar los conocimientos adquiridos en producción sostenible para de esta manera direccionar el manejo de una Empresa Agropecuaria sostenible.	AD.2	Protección al medio ambiente y aplicación de buenas prácticas agrícolas
3	Amenaza de grupos al margen de la ley en la región.	AF.3	NA	AD.3	NA
4	Variación de los precios de los insumos y maquinaria agrícola importada.	AF.4	Conocimiento en la implementación de BPA por la formación en el sector, infraestructura adecuada para salvaguardar la calidad del grano	AD.4	Realizar inteligencia en tecnología para la adquisición de maquinaria a buen precio y de calidad.
5	Escasa disponibilidad de mano de obra en épocas pico de cosecha.	AF.5	Ayudar al crecimiento laboral de la mano de obra de la región para abrir mejores oportunidades laborales y poder impactar de forma positiva a sus familias.	AD.5	El buen trato a los operarios de la finca, remuneración justa y oportuna, jornadas de trabajo acordes a las condiciones climáticas y planeación de la producción mediante el manejo de registros.
6	Crecimiento de la producción de Cafés Especiales en Vietnam y Brasil y países ubicados en Centro América.	AF.6	Capacitación a recolectores en BPA, evaluación y seguimiento en la calidad y oportunidad de las labores de cultivo, recolección y manejo pos cosecha	AD.6	Entrada al mercado internacional a través del comercio justo y buenas prácticas agrícolas mediante certificaciones internacionales y entrada a nicho de mercado especial.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.Estructura organizacional.

La estructura organizacional de Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.es vertical, con las cadenas de mando claramente estructurado.

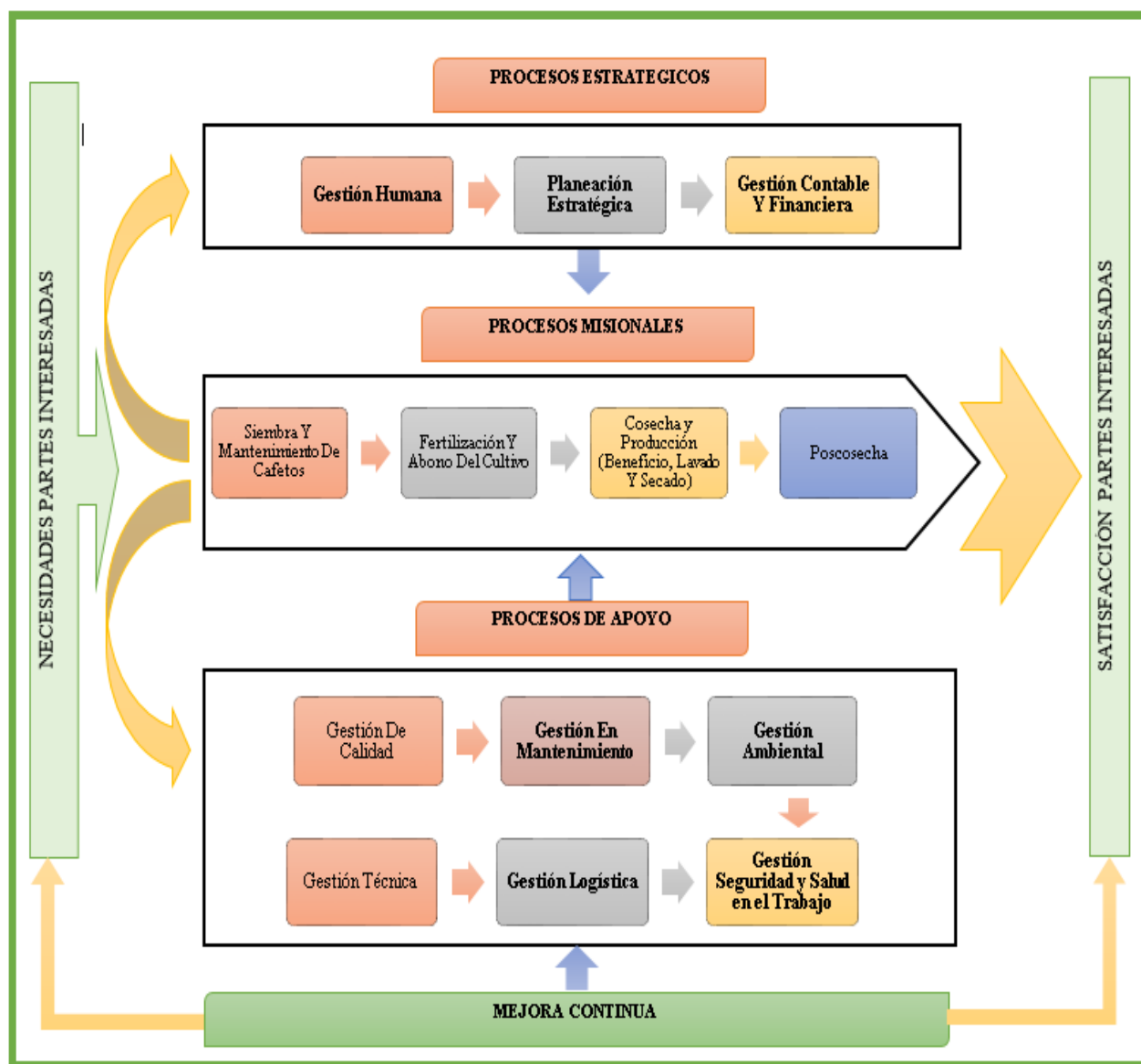
Ilustración 57. Organigrama general de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Con el compromiso de brindar un ambiente seguro en el trabajo y cumplir con los requerimientos y medidas del decreto 1443 de 2014 (A través del cual el Ministerio del Trabajo dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST) y el decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo); se pretende cumplir con lo normado a través de propuesta económica por valor de \$1.500.000 de la Cámara de Comercio de Neiva Seccional Pitalito; quien asesorará, diseñará y certificará el plan de acción a seguir mediante directrices impartidas al Administrador General y Jefe Operativo y de calidad.

Ilustración 58. Mapa de procesos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

6.6.Perfiles y funciones.

Tabla 45. Manual de perfil y funciones

MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES	
CARGO	ADMINISTRADOR GENERAL
DESCRIPCIÓN GENERAL	El Administrador General es el encargado de planificar, dirigir, organizar, evaluar para que constantemente éste tomando decisiones dentro del hacer diario de la empresa, con el propósito de optimizar todos los procesos dentro de la organización. Además, debe contar con conocimientos en establecimiento, sostenimiento, producción, recolección, beneficio, secado, empaque y almacenamiento de café especial.
PERFIL	El administrador general de la sociedad debe ser una persona íntegra, con principios éticos y profesionales, capaz de liderar los procesos administrativos dentro de la empresa, con actitud de líder, aportando nuevas ideas a la toma de decisiones importantes en la entidad, preferiblemente mayor de 25 años. ○ NIVEL DE ESTUDIOS: Título académico de Administrador de empresas, Ingeniero Industrial, ingeniería financiera, economista, contador público o carreras afines. ○ EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos un año en funciones de conducción y gerencia de unidades de recursos humanos y contar con amplia experiencia en el manejo de micro-empresas. ○ CONOCIMIENTOS NECESARIOS: - Exige iniciativa y criterio para el ejercicio de sus funciones. - Requiere capacidad analítica para buscar soluciones administrativas e integración de equipos de trabajo, ayudando a la solución de problemas. - Respuestas rápidas en toma de decisiones y en la proyección de variables relacionadas con los procesos administrativos. - Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
FUNCIONES	○ Responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos de la organización, teniendo como base la misión y objetivo la visión de la empresa. ○ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa. ○ Gestionar y controlar de forma integral ambientes sanos y seguros de trabajo a todas partes interesadas.

- Plantear y definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- Supervisar el trabajo de los demás empleados de la empresa.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Encargarse de los planes de estrategia en ventas, comercialización y distribución.
- Realizar constantes inspecciones con el fin de controlar la calidad del producto y el correcto funcionamiento de la producción.

CARGO	CONTADOR PUBLICO
DESCRIPCIÓN GENERAL	El contador público debe ser un profesional capaz de planificar las actividades contables de la Institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.
PERFIL	El contador de la compañía debe ser un profesional que posea actitudes, aptitudes y conocimientos que le permitan desempeñarse adecuadamente en la organización, además, debe contar con un espíritu crítico que le permita resolver problemas y preparar la información para la toma de decisiones, con fortaleza investigativa, con proyección internacional, que combine la ciencia y la tecnología en su quehacer diario y comprometido con el desarrollo económico de la compañía, preferiblemente mayor de 25 años. ○ NIVEL DE ESTUDIOS: Título en contaduría pública. ○ EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos un año en funciones de contables, de auditoría o tributaria. ○ CONOCIMIENTOS NECESARIOS: - Conocimiento en normas internacionales de información financiera – NIIF. - Requiere capacidad analítica para realizar planeaciones tributarias. - Auditoría de control interno, financiera y de gestión. - Conocimiento sobre uso de software contable.
FUNCIONES	○ Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). ○ Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.

- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Presenta las respectivas declaraciones tributarias.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.

CARGO INGENIERO AGRONOMO	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Planificar y supervisar la aplicación de los principios y procesos básicos de la producción agrícola, combinando conocimientos de biología, química y física, con los estudios específicos sobre el suelo, el clima y los cultivos.
PERFIL PROFESIONAL	El ingeniero agrónomo de la compañía debe ser un profesional integro, con capacidades analíticas y con habilidades para gestionar los recursos agropecuarios; con visión de conservación, protección y rendimiento de la producción. ○ NIVEL DE ESTUDIOS: Título en ingeniería agrícola o ingeniería agrónoma. ○ EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos un año en funciones correspondientes a cultivos de café. ○ CONOCIMIENTOS NECESARIOS: - Construir y aplicar programas de producción sustentable que ayude en la solución de problemas del sector agrónomo. - Elaborar y administrar sistemas productivos sustentables. - Enfocar sus proyectos hacia un desarrollo sustentable en el manejo de recursos naturales.
FUNCIONES	○ Orientar la técnica agrícola: siembra, plantación, fertilización y aumento de la producción, la cosecha, el almacenamiento, la lucha contra las plagas, el rendimiento de las cosechas, la reforestación, los procesos de irrigación y drenaje, regulación de las aguas por medio de diques, embalses y canales. ○ Orientar y estudiar la calidad y el tratamiento del suelo. ○ Estudia los métodos de prevención de enfermedades del cultivo.
CARGO JEFE OPERATIVO Y DE CALIDAD	
DESCRIPCIÓN GENERAL	Colaborar con reportes constantes al representante legal. Además, debe dirigir, coordinar y supervisar las labores rutinarias que realiza el personal asignado bajo su responsabilidad.

**PERFIL
PROFESIONAL**

El Jefe Operativo y de calidad de la compañía debe ser una persona íntegra, con principios éticos, capaz de servir de apoyo en los procesos de cultivo, operativos y administración financiera de los recursos que se disponen en la finca. También, debe contar con actitud optimista y agrado.

- **NIVEL DE ESTUDIOS:** Básica secundaria, técnicos en agropecuaria o áreas afines.
- **EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:** Haber trabajado durante al menos seis meses en el cargo aspirado.
- **CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

-Manejo de operaciones matemáticas.

-Capaz de poder realizar informes.

FUNCIONES

-Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.

-Distribuir las labores de limpieza por áreas específicas de trabajo.

-Velar constantemente por los materiales y equipos necesarios para llevar acabo procesos de siembra, recolección y producción, además de controlar su uso.

-Proteger y controlar la seguridad y salud de las partes interesadas, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

-Prevenir la ocurrencia de accidentes laborales, riesgos o peligros de las partes interesadas.

-Prevenir las posibles enfermedades laborales de las partes interesadas.

-Demás funciones que se le sean asignadas por el representate legal.

CARGO	OPERARIOS TECNICOS
DESCRIPCIÓN	Labores del Beneficio, secado, empaque y almacenamiento del café.
GENERAL	Realizar las labores de registro de todo el proceso, pesaje, despulpado, fermentación del café de acuerdo a las horas indicadas y/o establecidas, lavado, secado bajo el sol, oreado, empackado, pesaje, almacenamiento adecuado.
PERFIL PROFESIONAL	○ NIVEL DE ESTUDIOS: Estudiante de nivel técnico, tecnológico en formación agropecuaria, industrial o programas afines. ○ EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos los seis meses en el cargo aspirado. ○ CONOCIMIENTOS NECESARIOS: - Manejo de los programas de Office (Word, Excel) - Conocimientos en sistemas. - Manejo de herramientas de oficina. - Manejo de operaciones matemáticas. ○ Realizar registro de todo el proceso, pesaje, fermentación, lavado del café. ○ Secar, empackar y almacenar el café.

- FUNCIONES**
- Demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES DE ASEO Y COCINA
DESCRIPCIÓN	Realizar las labores de aseo, limpieza y cocina, para brindar comodidad a los trabajadores y funcionarios, conforme a las normas y procedimientos vigentes de seguridad y manipulación de alimentos.
GENERAL	
PERFIL	Los auxiliares de servicios generales de aseo y cocina deben ser personas con altos valores éticos, los cuales realicen sus funciones con la mayor disciplina y compromiso con la organización.
PROFESIONAL	○ NIVEL DE ESTUDIOS: Básica secundaria. ○ EXPERIENCIA LABORAL PREVIA: Haber trabajado durante al menos los seis meses en el cargo aspirado. ○ CONOCIMIENTOS NECESARIOS: - Servicio al Usuario. - Sistema Gestión de Calidad. ○ Mantener adecuadamente organizada la casa de habitación y oficinas administrativas.
FUNCIONES	○ Preparar y suministrar los alimentos, el tinto, las aromáticas o las bebidas requeridas por los empleados de la zona que le sea asignada. ○ Velar por la conservación y seguridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas. ○ Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en la zona o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones. ○ Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo. ○ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. ○ Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas. ○ Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Esquema de contratación y remuneración.

Tabla 46. Esquema de contratación y remuneración

ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN		
AREA ADMINISTRATIVA		
PERFIL	TIPO DE CONTRATO	SALARIO
Representante legal	Termino fijo a un año, dependiendo su rendimiento; así se podría renovar el contrato. Se pagará un porcentaje por ventas por negociaciones que generen incremento del precio base estipulada para la carga de café pergamino seco.	\$1`500.000
Contador Publico	Obra o labor.	\$400.000
AREA OPERATIVA		
Ingeniero Agrónomo	Obra o labor	\$400.000
Jefe Operativo y de calidad	Termino fijo a un año, dependiendo su rendimiento; así se podría renovar el contrato, se pagará una bonificación no constitutiva de salario por el mejoramiento de la calidad en factor de rendimiento del café y puntuación de taza de catación.	\$1.500.000
Operarios técnicos	Termino fijo a seis meses, dependiendo su rendimiento; así se podría renovar, se pagará una bonificación no constitutiva de salario por el mejoramiento de la calidad en factor de rendimiento del café y puntuación de taza de catación.	\$900.000
Auxiliar de servicios generales de aseo y cocina.	Termino fijo a seis meses, dependiendo su rendimiento; así se podría renovar, se suministrará	\$900.000

	incentivo en especie para educación de sus hijos.	
Jornaleros	Término indefinido u obra y labor, su contrato depende de las necesidades que vayan surgiendo en el giro normal de sus operaciones.	\$35.000 el día.

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano.

La gestión de talento humano es importante para la organización, ya que, es el conjunto de procesos que se tienen con el objetivo de atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. Por ende, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Analizar y reclutar el talento humano mediante criterios de selección del personal a través de requisitos básicos como; escolaridad, nivel de experiencia, tareas, obligaciones y condiciones de trabajo.
- Incorporación a la empresa convirtiendo a los miembros más productivos dentro de la organización.
- Establecimiento de un ambiente laboral adecuado y digno para los empleados, fomentando y contribuyendo a sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Mostrar un ambiente de crecimiento y valoración profesional.
- Planeación de sistemas para la continua evaluación de calidad y mejora del clima laboral del talento humano.

6.9. Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano.

Los sistemas de incentivos y compensación que la organización va manejar dependerán de una evaluación detallada de desempeño de los empleados, a través del logro de metas y planes pre establecidos. El cumplimiento exitoso de cada plan, tendrá como resultado los siguientes incentivos y compensaciones:

- **Monetarias:** Remuneraciones extra que se recibirán los empleados, ya sea por ventas, distribución, cumplimiento en planes de desarrollo y objetivos alcanzados.

- **Bonos:** Incentivos que se le darán a los jornaleros, ya sea por su permanecía o productividad.
- **Capacitaciones:** Oportunidades de estudio para los operarios técnicos.

Cabe resaltar que con un adecuado manejo del sistema de incentivos y compensaciones se podrá retener, atraer y motivar la satisfacción del empleado mejorando el desempeño profesional, disminuyendo la rotación de trabajadores, garantizando las buenas relaciones sociales entre los mismos y mejorar la lealtad y relación por parte de los empleados con la empresa.

6.10. Esquema de gobierno corporativo.

Los siguientes principios que se nombran a continuación, se plantearon con el objetivo de regular la junta de asociados y la administración legal de la sociedad; con el fin de proteger los intereses de la compañía, la creación de valor y uso eficiente de los recursos; brindando así una transparencia de información.

- Proteger los derechos, bienes y recursos de los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas.
- Promover la cooperación activa y proactiva de cada uno de los accionistas.
- Asegurar a cada accionista el acceso a la información pública de la empresa.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Establecer mecanismos de control y comportamiento para los accionistas.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés calidad y transparencia.
- Buen trato a los trabajadores y respeto.

6.11. Aspectos legales.

La empresa a crearse será una sociedad por acciones simplificada ²⁶(SAS), la cual se constituirá legalmente ante la Cámara de Comercio de Neiva Seccional Pitalito, con base en la ley 1258 de 2008, mediante escritura pública e inscrito en el registro mercantil y consta de:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón Social seguida de las letras “SAS”.
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales.
- Término de duración, puede ser a término indefinido.
- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores, con un Representante Legal.
- No deberá tener revisor fiscal al menos que supere los topes reglamentados por la ley 43 de 1990.

La responsabilidad de los accionistas responderá sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. Puede desestimarse su personalidad jurídica en caso de probarse que fue constituida para defraudar, dicha estimación que da las Supersociedades (Bogotá, 2019).

Los documentos necesarios para el registro mercantil, DIAN y Alcaldía son:

- Original del documento de identidad.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) 2017.
- Documento de manifestación de control.
- Documento de no existencia de manifestación de control.
- Formulario para tramitar el NIT
- Inscripción en el Registro Único Tributario RUT que hace la DIAN.

²⁶ La sociedad por acciones simplificada está reglamentada según la Ley 1258 de 2008 . Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. (Bogotá, 2019)

- Registro ante industria y comercio
- Formulario de uso de suelos y bomberos.

Otros documentos necesarios a inscribir:

- Inscripción ante la federación nacional de cafeteros (FNC) y el sistema integrado de información cafetera (SICA) para obtención de la cedula cafetera y sus respectivos beneficios.

6.12. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Las SAS, son sociedades por acciones simplificada de tipo jurídico que pueden realizar cualquier actividad empresarial y puede ser utilizada por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, las SAS; brinda a los empresarios las ventajas de las sociedades anónimas y en algunos aspectos las mejora, limitando la responsabilidad a los empresarios solo hasta el monto de sus aportes, se trata de un tipo de sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento. (Dinero, 2019)

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes. Otra de las ventajas que ofrece la referida sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución. (Dinero, 2019)

La estructura que compone el marco jurídico de la Sociedad por Acciones Simplificada, es el siguiente:

- Ley 1258 de 2008, mediante la cual se crea la figura de la sociedad anónima simplificada.
- Código de Comercio Colombiano.
- Estatuto Tributario Nacional y Municipal.
- Código Sustantivo del trabajo.

7. Aspectos Financieros.

7.1.Objetivos financieros.

- Hacer uso eficiente de los costos y gastos en que incurre la entidad, con el fin de maximizar las utilidades.
- Controlar los costos fijos con el objetivo de evitar un apalancamiento financiero externo.
- Tener un incremento en el patrimonio del 4% progresivamente cada año.
- Rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo.
- Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa con el medio ambiente.
- Hacer uso eficiente de la materia prima y los CIF²⁷, con el objetivo de obtener un bajo costo de producción.
- Incrementar las inversiones en terrenos para aumentar la producción.

7.2. Política de manejo contable y financiero.

La empresa Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S. adoptara como política general para el manejo contable y financiero de sus operaciones; las normas internacionales de información financiera (NIIF) para el grupo 3, reglamentadas por el gobierno nacional por medio de la ley 1314 del 2009 y el decreto 2483 del 2018 para registrar, medir y revelar información relevante y fiable a sus terceros e interesados.

²⁷ Los costos indirectos de fabricación (CIF): son aquellos costos que debe cubrir una fábrica para la manufactura de un producto, aparte de los materiales y la mano de obra directa. (Caro, s.f.).

7.3.Presupuesto de costos laborales.

Tabla 47. Tabla de costos de seguridad social.

SEGURIDAD SOCIAL					
DETALLE	SALARIO	SALUD 8,5%	PENSION 12%	ARL (0,522%)	TOTAL PAGO ANUAL
REPRESENTANTE LEGAL	1.500.000	1.440.000	2.160.000	93.960	3.693.960
JEFE OPERATIVO Y DE CALIDAD	1.500.000	1.440.000	2.160.000	93.960	3.693.960
AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES	900.000	864.000	1.296.000	56.376	2.216.376
	3.900.000	3.744.000	5.616.000	244.296	9.604.296

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Tabla de costos de prestaciones sociales.

PRESTACIONES SOCIALES						
DETALLE	SALARIO	PRIMA	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	VACACIONES	TOTAL PAGO ANUAL
REPRESENTANTE LEGAL	1.500.000	1.500.000	1.500.000	500	750.000	3.750.500
JEFE OPERATIVO Y DE CALIDAD	1.500.000	1.500.000	1.500.000	500	750.000	3.750.500
AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES	900.000	900.000	900.000	300	450.000	2.250.300
	3.900.000	3.900.000	3.900.000	1.300	1.950.000	9.751.300

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49. Tabla de costos generales.

DETALLE	SALARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL PAGO AL ANUAL
REPRESENTANTE LEGAL	1.500.000	18.000.000	3.693.960	3.750.500	25.444.460
JEFE OPERATIVO Y DE CALIDAD	1.500.000	18.000.000	3.693.960	3.750.500	25.444.460
AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES	900.000	10.800.000	2.216.376	2.250.300	15.266.676

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Tabla de honorarios.

TABLA DE HONORARIOS		
DETALLE	SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO
CONT. PUBLICO	400.000	4.800.000
ING. AGRONOMO	150.000	1.800.000
TOTAL	550.000	6.600.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Tabla de jornales requeridos.

TABLA DE JORNALES			
PERIODO	CANTIDAD DE JORNALES AL AÑO	VALOR JORNAL	TOTAL PAGOS AL AÑO
AÑO 1	344	27.604	9.485.000
AÑO 2	330	28.708	9.485.000
AÑO 3	868	29.856	25.905.562
AÑO 4	1.209	31.051	37.553.945
AÑO 5	1.280	32.293	41.346.972
AÑO 6	1.311	33.584	44.035.816
AÑO 7	1.347	34.928	47.062.123

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Costos laborales.

COSTOS LABORALES ANUALES (SALARIO, PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD SOCIAL)							
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
REPRESENTANTE LEGAL			27.520.727,94	28.621.557,05	29.766.419,34	30.957.076,11	32.195.359,15
JEFE OPERATIVO Y DE CALIDAD	25.444.460	26.462.238,40	27.520.727,94	28.621.557,05	29.766.419,34	30.957.076,11	32.195.359,15
AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES			16.512.436,76	17.172.934,23	17.859.851,60	18.574.245,67	19.317.215,49
TOTAL	25.444.460	26.462.238,40	71.553.892,63	74.416.048,34	77.392.690,27	80.488.397,88	83.707.933,80

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Presupuesto de inversión.

A continuación se detalla la inversión requerida junto con el capital de trabajo para el correcto funcionamiento de la empresa durante todo el horizonte del proyecto.

Tabla 53. Presupuesto de inversión.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL - PROYCOM GUACACALLO S.A.S		
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN		
CAPITAL DE TRABAJO		145.000.000,00
APORTES DE SOCIOS	145.000.000,00	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		41.000.000,00
CASA DE HABITACION	9.000.000,00	
BODEGA HERRAMIENTAS	3.000.000,00	
BODEGA ALMACENAMIENTO	2.000.000,00	
BENEFICIDADERO	15.000.000,00	
SECADERO	12.000.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO		23.600.000,00
EQUIPO DE BENEFICIO ECOMIL	19.800.000,00	
TANQUES DE ALMACENAMIENTO	1.500.000,00	
FUMIGADORA	1.300.000,00	
BALANZA DIGITAL	300.000,00	
HERRAMIENTAS	500.000,00	
CONTENEDORES DE RESIDUOS	200.000,00	
EQUIPO DE OFICINA		10.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000,00	
EQUIPO DE COMPUTO		3.000.000,00
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	3.000.000,00	
ACUEDUCTO, PLANTAS Y REDES		8.000.000,00
REDES DE RECOLECCION DE AGUAS NEGRAS	3.000.000,00	
INSTALACIONES ELECTRICAS	5.000.000,00	
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSION		230.600.000,00

Fuente: Elaboración propia.

8. Estados financieros (escenario probable).

La proyección de los estados financieros de acuerdo a la norma internación NIIF se detalla a continuación:

El balance inicial suma además de la inversión inicial, el terreno, vehículo de transporte de carga y la infraestructura básica con la que se cuenta.

Tabla 54. Balance inicial de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL GUACACALLO S.A.S		
BALANCE INICIAL		
A 1 DE ENERO DE 2019		
<i>(Cifras expresadas en pesos colombianos)</i>		
ACTIVOS		
BANCOS		145.000.000
CUENTA AHORROS -BANCOAGRARIO	145.000.000	
INVENTARIOS		18.200.000
PLANTACIONES AGRICOLAS	18.200.000	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		250.000.000
TERRENO	250.000.000	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		41.000.000
CASA DE HABITACION	9.000.000	
BODEGA HERRAMIENTAS	3.000.000	
BODEGA ALMACENAMIENTO	2.000.000	
BENEFICIDADERO	15.000.000	
SECADERO	12.000.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO		23.600.000
EQUIPO DE BENEFICIO ECOMIL	19.800.000	
TANQUES DE ALMACENAMIENTO	1.500.000	
FUMIGADORA	1.300.000	
BALANZA DIGITAL	300.000	
HERRAMIENTAS	500.000	
CONTENEDORES DE RESIDUOS	200.000	
EQUIPO DE OFICINA		10.000.000
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000	
EQUIPO DE COMPUTO		3.000.000
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	3.000.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		40.000.000
VEHICULO	40.000.000	
ACUEDUCTO, PLANTAS Y REDES		8.000.000
REDES DE RECOLECCION DE AGUAS NEGRAS	3.000.000	
INSTALACIONES ELECTRICAS	5.000.000	
TOTAL ACTIVO		538.800.000
PASIVOS		
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		600.000
GASTOS LEGALES	600.000	
TOTAL PASIVO		600.000
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		538.200.000
CAPITAL AUTORIZADO	538.200.000	
CAPITAL POR SUSCRIBIR		
CAPITAL SUSCRITO POR COBRAR	0	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	
TOTAL PATRIMONIO		538.200.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		538.800.000

Fuente. Elaboración Propia.

8.1.1. Flujo de caja.

Tabla 55. Flujo de caja.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL GUACACALLO S.A.S								
	FLUJO DE CAJA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
DETALLE DE INGRESOS								
SALDO FINAL AÑO ANTERIOR		144.400.000	77.308.856	14.918.388	12.929.092	50.076.508	107.475.365	167.177.285
INGRESOS POR VENTAS		-	-	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COBRO DE DEUDAS		-	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	145.000.000	-			-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	145.000.000	144.400.000	77.308.856	155.704.308	212.929.092	275.333.980	337.425.701	401.820.485
DETALLE DE EGRESOS								
SERVICIOS GENERALES		2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000
SERVICIOS DE MARKETING		300.000	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
EGRESOS DE CONSUMO		2.340.000	2.640.000	3.040.000	3.040.000	3.040.000	3.040.000	3.040.000
COMPRA DE MATERIA PRIMA		13.166.000	10.070.000	12.189.632	13.262.148	14.400.959	15.317.660	16.284.656
SALARIOS		18.000.000	18.000.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
JORNALES		7.480.684	5.576.008	42.729.988	61.734.840	65.602.060	67.075.160	68.686.280
PRESTACIONES		3.750.500	3.750.500	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300
SEGURIDAD SOCIAL		3.693.960	3.693.960	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296
HONORARIOS		6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
GASTOS LEGALES	600.000							
DIFERIDOS		12.060.000	12.060.000	12.060.000	12.060.000	12.060.000	12.060.000	12.060.000
EGRESOS OPERATIVOS		64.751.144	59.750.468	139.735.216	159.812.584	164.818.615	167.208.416	169.786.532
TOTAL EGRESOS	600.000	67.091.144	62.390.468	42.775.216	162.852.584	67.858.615	170.248.416	72.826.532
SALDO DE OPERACIONES	144.400.000	77.308.856	14.918.388	12.929.092	50.076.508	107.475.365	167.177.285	28.993.953

Fuente. Elaboración Propia.

8.1.2. Estado de resultados.

Tabla 56. Estado de resultados de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL GUACACALLO S.A.S							
ESTADO DE RESULTADOS							
<i>(Cifras expresadas en pesos colombianos)</i>							
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS OPERACIONALES	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
(-) COSTOS DE PRODUCCION	64.380.644	105.560.612	79.938.608	76.027.204	114.989.843	137.944.252	140.522.368
UTILIDAD BRUTA	- 64.380.644	- 105.560.612	60.847.312	123.972.796	110.267.629	92.006.084	94.120.832
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS							
DEP. ACUMULADA CONST. Y EDIFICACIONES	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000
DEP. ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
DEP. ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
DEP.ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
DEP. ACUMULADA VEHICULO	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
DEP. ACUMULADA REDES DE REC. AGUAS NEGRAS	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
A EMPLEADOS PRESTACIONES SOCIALES	3.750.500	3.750.500	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300
HONORARIOS CONTADOR	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
SERVICIOS DE MARKETING	300.000	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	20.910.500	21.210.500	27.611.300	27.611.300	27.611.300	27.611.300	27.611.300
UTILIDAD OPERACIONAL	- 43.470.144	- 84.350.112	33.236.012	96.361.496	82.656.329	64.394.784	66.509.532
IMPUESTO DE RENTA	-			31.799.293,68	27.276.588,57	21.250.278,72	21.948.145,56
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 43.470.144	- 84.350.112	33.236.012	64.562.202,32	55.379.740,43	43.144.505,28	44.561.386,44

Fuente: Elaboración propia.

8.1.3. Balance general.

PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL GUACACALLO S.A.S							
ESTADO DE COSTOS, PRODUCCION Y VENTAS							
DETALLE	A 31/DIC/2019	A 31/DIC/2020	A 31/DIC/2021	A 31/DIC/2022	A 31/DIC/2023	A 31/DIC/2024	A 31/DIC/2025
INVENTARIO INICIAL	18.200.000	64.380.644	105.560.612	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336
MATERIA PRIMA	13.166.000	10.070.000	12.189.632	13.262.148	14.400.959	15.317.660	16.284.656
INSUMOS Y ABONOS	13.166.000	10.070.000	12.189.632	13.262.148	14.400.959	15.317.660	16.284.656
MANO DE OBRA	30.974.644	29.069.968	100.934.284	119.939.136	123.806.356	125.279.456	126.890.576
HONORARIOS ING. AGRONOMO	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
SALARIOS	18.000.000	18.000.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
JORNALES	7.480.684	5.576.008	42.729.988	61.734.840	65.602.060	67.075.160	68.686.280
SEGURIDAD SOCIAL	3.693.960	3.693.960	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000	2.040.000
SERVICIOS DE ENERGIA	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
SERVICIOS DE ACUEDUCTO	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
SERVICIOS DE TRANSPORTE (GASOLINA)	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
COSTO DE PRODUCCION	46.180.644	41.179.968	115.163.916	135.241.284	140.247.315	142.637.116	145.215.232
INVENTARIO INICIAL DE PRO. EN PROCESO	18.200.000	64.380.644	105.560.612	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336
COSTOS PRO. EN PROCESO	64.380.644	105.560.612	220.724.528	276.027.204	340.247.315	367.894.588	375.165.568
INV. FINAL DE PRO. EN PROCESO	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	0	0	79.938.608	76.027.204	114.989.843	137.944.252	140.522.368
INVENTARIO INICIAL DE PRO. TERMINADOS	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRO. DISPO. PARA LA VENTA	0	0	220.724.528	276.027.204	340.247.315	367.894.588	375.165.568
INVENTARIO FINAL PRO. TERMINADOS	0	0	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200
COSTO DE PRODUCCION	0	0	79.938.608	76.027.204	114.989.843	137.944.252	140.522.368

Tabla 57. Estado de situación Financiera o Balance General de la Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo S.A.S.

Ilustración 59. Estado de Situación Financiera.

[illegible]

EQUIPO DE OFICINA	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
EQUIPO DE COMPUTO	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
VEHICULO	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
ACUEDUCTO, PLANTAS Y REDES	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
REDES DE RECOLECCION DE AGUAS NEGRAS	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
INSTALACIONES ELECTRICAS	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
DIFERIDOS	12.060.000	24.120.000	36.180.000	48.240.000	60.300.000	72.360.000	84.420.000	84.420.000
DEP. ACUMULADA CONST. Y EDIFICACIONES	4.100.000	8.200.000	12.300.000	16.400.000	20.500.000	24.600.000	28.700.000	28.700.000
DEP. ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO	2.360.000	4.720.000	7.080.000	9.440.000	11.800.000	14.160.000	16.520.000	16.520.000
DEP. ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000	7.000.000
DEP.ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTO	300.000	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000	1.800.000	2.100.000	2.100.000
DEP. ACUMULUADA VEHICULO	4.000.000	8.000.000	12.000.000	16.000.000	20.000.000	24.000.000	28.000.000	28.000.000
DEP. ACUMULADA REDES DE REC. AGUAS NEGRAS	300.000	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000	1.800.000	2.100.000	2.100.000
VALORIZACIONES	7.500.000	15.225.000	23.181.750	31.377.203	39.818.519	48.513.074	57.468.466	57.468.466
DE TERRENO	7.500.000	15.225.000	23.181.750	31.377.203	39.818.519	48.513.074	57.468.466	57.468.466
TOTAL ACTIVO	479.714.856	423.059.388	429.156.474	475.701.491	543.882.623	615.536.758	690.533.474	690.533.474
PASIVOS								
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS LEGALES	-	-	-	-	-	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	41.865.144	39.960.468	117.825.584	136.830.436	140.697.656	142.170.756	143.781.876	143.781.876
A EMPLEADOS								
PRESTACIONES SOCIALES	3.750.500	3.750.500	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300
SALARIOS	18.000.000	18.000.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000	46.800.000
HONORARIOS	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000
SERVICIOS GENERALES	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000	2.340.000
JORNALES	7.480.684	5.576.008	42.729.988	61.734.840	65.602.060	67.075.160	68.686.280	68.686.280
SEGURIDAD SOCIAL	3.693.960	3.693.960	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296

SEGURIDAD SOCIAL - APORTES NOMINA		3.693.960	3.693.960	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296	9.604.296
APORTES SALUD	1.440.000		1.440.000	3.744.000	3.744.000	3.744.000	3.744.000	3.744.000
APORTES PENSION	2.160.000		2.160.000	5.616.000	5.616.000	5.616.000	5.616.000	5.616.000
A.R.L	93.960		93.960	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296
PASIVOS ESTIMADOS		3.750.500	3.750.500	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300
PRIMA DE SERVICIOS	1.500.000		1.500.000	3.900.000	1.300	1.300	1.300	1.300
CESANTIAS	1.500.000		1.500.000	3.900.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000
INT. CESANTIAS	500		500	1.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300	9.751.300
VACACIONES	750.000		750.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000
IMPUESTO, GRAVAMENES Y TASA		-	-	-	31.799.294	27.276.589	21.250.279	21.948.146
IMPUESTO DE RENTA	-		-	-	31.799.294	27.276.589	21.250.279	21.948.146
TOTAL PASIVO		34.420.684	32.516.008	98.469.988	149.274.134	148.618.649	144.065.439	146.374.426
PATRIMONIO								
CAPITAL SOCIAL								
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		481.264.316	459.668.492	274.268.724	230.487.952	339.884.234	380.059.604	442.375.060
CAPITAL AUTORIZADO	481.264.316		459.668.492	274.268.724	230.487.952	339.884.234	380.059.604	442.375.060
CAPITAL POR SUSCRIBIR								
CAPITAL SUSCRITO POR COBRAR								
RESULTADOS DEL EJERCICIO		-	-	33.236.012	64.562.202	55.379.740	43.144.505	44.561.386
UTILIDAD DEL EJERCICIO				33.236.012	64.562.202	55.379.740	43.144.505	44.561.386
PERDIDAS DEL EJERCICIO	43.470.144		84.350.112					
VALORIZACIONES		7.500.000	15.225.000	23.181.750	31.377.203	39.572.655	48.267.211	57.222.603
POR TERRENO	7.500.000		15.225.000	23.181.750	31.377.203	39.572.655	48.267.211	57.222.603
TOTAL PATRIMONIO		445.294.172	390.543.380	330.686.486	326.427.357	395.263.974	471.471.320	544.159.049
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		479.714.856	423.059.388	429.156.474	475.701.491	543.882.623	615.536.759	690.533.475

Fuente: Elaboración propia.

8.1.4. Indicadores financieros.

Tabla 58. Indicadores financieros.

RAZONES E INDICADORES FINANCIEROS									
LIQUIDEZ									
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital de Trabajo	Pesos	Activo Cte. - Pasivo Cte.	70.245.540	14.016.080	- 4.179.720	30.631.750	131.184.875	235.671.305	335.165.931
Razón corriente	Veces	$\frac{\text{Activo Cte.}}{\text{Pasivo Cte.}}$	2,93	1,38	0,95	1,25	2,12	3,13	4,03
Prueba Acida	Veces	$\frac{\text{Activo Cte. - Inventario}}{\text{Pasivo Cte.}}$	1,21	- 0,89	- 0,36	0,15	0,73	1,38	1,99
ENDEUDAMIENTO									
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nivel de Endeudamiento	Porcentaje	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	8%	9%	19%	24%	19%	16%	14%
Leverage total	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	0%	8%	10%	23%	31%	24%	19%
RENTABILIDAD									
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rentabilidad Neta de inversión	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	-10%	-22%	10%	16%	12%	8%	7%
Margen Bruto de Utilidad	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$			31%	60%	47%	38%	38%
Margen Neto de Utilidad	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$			31%	40%	32%	25%	25%
Rendimiento del Patrimonio	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-8%	-20%	12%	23%	18%	12%	10%

Fuente: Elaboración propia.

8.1.5. Fuentes de financiación.

Para la puesta en marcha de este plan de negocios la entidad no uso financian externa, ya que para el sostenimiento de los dos años improductivos la organización estabilizo las pérdidas por medio de los aportes sociales en efectivo.

Tabla 59. Fuentes de financiación.

FUENTES DE FINANCIACION	
APORTES SOCIALES	VALOR
Socio 1	115.300.000
Socio 2	115.300.000

Fuente: Elaboración propia.

8.1.6. Evaluación financiera.

Tabla 60. Evaluación financiera.

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7	TOTAL
VENTAS NETAS	-	-	140.785.920	200.000.000	225.257.472	229.950.336	234.643.200	1.030.636.928
PATRIMONIO	445.294.172	390.543.380	330.686.486	326.427.356	395.263.974,	471.471.319	544.159.049	544.159.049
UTILIDAD OPERACIONAL	- 43.470.144	- 84.350.112	33.236.012	96.361.496	82.656.329	64.394.784	66.509.532	215.337.897
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 43.470.144	- 84.350.112	33.236.012	64.562.202,32	55.379.740,43	43.144.505,28	44.561.386,44	113.063.590
RENTABILIDAD BRUTA			23,61	48,18	36,69	28	28,34	20,89
MARGEN OPERACIONAL			23,61	32,28	24,59	18,76	18,99	10,97
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			10,05	19,78	14,01	9,15	8,19	20.78

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del ejercicio durante 7 años se obtiene una utilidad operacional de 215 millones de pesos y como resultado del ejercicio final quedan 113 millones de utilidad, la rentabilidad bruta es del 20.89%; por cada 100 pesos invertidos se obtiene una ganancia de 20.89 pesos, y el rendimiento del patrimonio fue de 20.78% que por cada peso en el patrimonio se obtiene un rendimiento de 20.78 pesos.

Tabla 61. Resultados de la evaluación financiera.

CONCEPTO	INDICADOR
Valor Patrimonial	538.800.000,00
Valor de la Inversión	230.600.000,00
Utilidad de la inversión	215.337.897,00
VAN (SALDO DE FLUJO DE EFECTIVO)	174.537.842,33
TIR	24%
RIO	40%

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la evaluación financiera se tiene un valor presente neto (VAN) de \$174.5 millones de pesos, resultado de un flujo de efectivo de 7 años y una inversión inicial de \$230,6 millones de pesos; obteniendo una utilidad del ejercicio de 215,3 millones de pesos, con una tasa interna del retorno 24%; siendo el TIR más alta que la tasa de descuento de la VAN se puede concluir que el proyecto es viable.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

El enfoque hacia la sostenibilidad del plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de café especial de alta calidad tendrá como línea base un modelo de gestión de la sostenibilidad cafetera (**Ilustración 54**), este se enmarca en el desarrollo sostenible donde se incluyen tres aspectos fundamentales como es la dimensión social, ambiental y económica, además, incluye una cuarta dimensión con las políticas gubernamentales que permiten el desarrollo sostenible del modelo de negocio.

9.1.Dimensión social.

En esta dimensión se busca contribuir al fortalecimiento de la calidad de vida de las familias cafeteras de Colombia especialmente las de la región del sur de Colombia y especialmente del corregimiento de Guacacallo, mejorando sus condiciones socio económicas por medio de trabajo sostenible e inclusión de género. Además, las instalaciones donde se llevara el proceso de producción y recolecta del café contara con infraestructura que garantice unas condiciones laborales optimas hacia sus empleados.

9.2.Dimensión ambiental.

En esta dimensión se busca conocer, conservar y usar racionalmente los recursos naturales en los ecosistemas cafeteros, por medio de estudios de suelo, agua, aire, flora y fauna. De esta manera, se busca mitigar el daño ambiental adaptando buenas prácticas agrícolas que además de ayudar a extraer un café de calidad contribuye al mejoramiento del medio ambiente. Con las normas que se pretenden adoptar como las BPA y las normas Rainforest Alliance, las cuales se encuentran enfocadas en la reducción del impacto ambiental, en la gestión, planificación del medio ambiente y su conservación de la biodiversidad de los recursos naturales.

9.3.Dimensión económica.

Al producir café especial de alta calidad en el corregimiento de Guacacallo se va a contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización y comunidad cafetera, de esta manera se va lograr una sostenibilidad del modelo de negocio con utilidades y retorno de la inversión por encima del 30%.

9.4.Dimensión de gobernanza.

- Compromiso de la alta dirección con estrategias que incrementen el valor empresarial a través de prácticas transparentes en la información financiera y tributaria.

- Alianza y apoyo de diversos sectores gremiales, Federación nacional de Cafeteros y Banco Agrario para mejorar el desempeño de las labores.
- Compromiso de mejora de la satisfacción laboral a través de incentivos y bonificaciones salariales a fin de incrementar el clima organizacional.
- Compromiso constante de mejora continua en cada uno de los procesos de la organización.

10. Conclusiones

- ✓ El plan de negocios de la Empresa Productora y Comercializadora de Café Especial Guacacallo SAS, se encuentra incluido, articulado con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, apuestas productivas, pactos, acuerdos de nivel local, regional, nacional e internacional.
- ✓ El modelo de las cinco fuerzas de Porter arroja una viabilidad para el sector, ya que las fuerzas como proveedores, productos sustitutos y competidores es baja, competidores nuevos entrantes es media y clientes es alta.
- ✓ Todos los stakeholder se encuentran dentro del municipio de Pitalito facilitando el desarrollo del nicho de mercado.
- ✓ Como resultado del análisis del sector se evidencia unas condiciones favorables geográficas y climáticas que permiten la producción de calidad de café generando atributos únicos que lo denoten como café especial para asegurar un nicho de mercado especializado.
- ✓ A nivel Internacional el primer productor es Brasil con un 35.8% de la producción mundial, en segundo lugar se encuentra Vietnam con una participación del 17%, tercer lugar se encuentra Colombia con una participación del 9.3% y cuarto lugar Indonesia con 6.4% de la producción mundial.
- ✓ En el contexto nacional el departamento líder en producción de café estándar y especial es el Huila con una participación de 16.76% de la producción, seguido de Antioquia con 13.79% de la producción y Tolima con 12.7% de la producción nacional.
- ✓ A nivel departamental los productores y competidores directos se encuentran en el sur del Huila donde el primer lugar lo tiene el municipio de Pitalito con una participación del 12.4%, segundo lugar el municipio de Acevedo con 9.4% de participación, seguido del municipio de La Plata con 7.7% de participación y Garzón con 6.3% de participación en la producción en café del departamento.
- ✓ A nivel municipal en Pitalito los líderes en producción de café se encuentran en primer puesto el Corregimiento de Bruselas, seguido del Corregimiento de Guacacallo y Corregimiento de Criollos.
- ✓ En cuanto a los compradores de café especial a nivel municipal, departamental y nacional se encuentran comercializadoras y exportadoras dispuestas a pagar un precio superior al

estándar publicado por la Federación nacional de Cafeteros si se asegura calidad en taza de catación, factor de rendimiento que por ubicación geográfica le da unos atributos que convierten la producción en un café muy apetecido en el contexto internacional.

- ✓ Los proveedores de maquinaria e insumos se encuentran disponibles en el municipio y con precios competitivos.
- ✓ El mercado de café es una buena opción de desarrollo económico y social en Colombia, ya que el café mueve cada uno de los sectores de la economía en conjunto (comercialización, trilla, transporte, industrialización y exportación), por esta razón, el gobierno nacional a través de sus políticas públicas promueve el desarrollo del sector agropecuario apoyando los centros de investigación y desarrollo tecnológico desde la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), Cenicafé y a su vez con la participación de Colombia en la Organización Internacional de Café (OIC).
- ✓ Se debe fortalecer la producción hacia el nicho de mercado de café especial, ya que los consumidores son cada vez más exigentes y pagan un valor superior al estándar por adquirir café especial en países ubicados en Asia y Oceanía junto con Europa.
- ✓ Un riesgo significativo para esta industria es la devaluación del peso colombiano frente al dólar, ya que esto encarece los precios de los insumos y la maquinaria agrícola; bajando la rentabilidad del café.
- ✓ La encuesta aplicada a las comercializadoras de café del sur del Huila arroja que cuentan con una capacidad de pago en efectivo y con laboratorios especializados para hacer pruebas de catación de café para determinar el factor de rendimiento del mismo; que dependiendo del tipo de cliente los clasifican y les pagan un precio según el valor agregado. La oportunidad para el productor es hacer una planeación de producción para lograr mejorar mediante procesos de trazabilidad e inocuidad de su taza de calidad (factor de rendimiento y taza de catación) y esto solo se logra a través de buenas prácticas agrícolas (BPA), procesos de tecnificación y educación para mejorar el tema de beneficio y secado.
- ✓ Como resultado de la evaluación financiera se tiene un valor presente neto (VAN) de \$174.5 millones de pesos, resultado de un flujo de efectivo de 7 años y una inversión inicial de \$260,6 millones de pesos; obteniendo una utilidad del ejercicio de 215,3

millones de pesos, con una tasa interna del retorno 24%; siendo el TIR más alta que la tasa de descuento de la VAN se puede concluir que el proyecto es viable.

11. Referencias Bibliográficas

- (FNC), F. N. (03 de 2010). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC)*. Recuperado el 2019, de CADENA CAFETERA QUIERE AUMENTAR 30% EL CONSUMO DE CAFÉ EN SEIS AÑOS:
https://www.federaciondecafeteros.org/caficultores/es/sala_de_prensa/detalle/toma_cafe_programa_de_promocion_de_consumo_de_cafe_de_colombia/
- A. Gestión de marketing en el turismo rural. (2004). En L. M. Mediano.
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/?il=4571&pg=15>.
- Acuerdo Municipal 015 de 2001. (s.f.).
- Aibar, M., & Ortiz, J. (2017). *Finanzas Personales: planificación, control y gestión*. Obtenido de Ministerio de Educación y Formación Profesionales de España:
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18891.pdf&area=E>
- Alcaldía del Municipio de Pitalito. (2018). <http://www.pitalito-huila.gov.co/index.shtml>.
- Alliance, R. (s.f.). *¿Qué significa el sello Rainforest Alliance Certified?*. Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/rainforest-alliance-certified-seal>
- Alvarado, G., Posada, H. E., & Cortina, H. A. (7 de mayo de 2013). Castillo: Nueva variedad de café con resistencia a la roya. *CENICAFE*, 2005. 8 p. (*Avances Técnicos No. 337*). Obtenido de <http://hdl.handle.net/10778/401>
- Andrade, J. B. (2015). Factores motivacionales que permitieron el surgimiento de los productores de cafés especiales en el departamento del Huila en Colombia. *Revista de Investigaciones Agroempresariales SENA.*, 1, 55-67. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/riag/article/view/310>

- Bogotá, C. d. (2019). Obtenido de Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Bonilla, W. (2018). ASÍ SE CULTIVA LA TRADICIÓN CAFETERA DE PITALITO. *Radio nacional de colombia*. Obtenido de <https://www.radionacional.co/noticia/huila/asi-se-cultiva-la-tradicion-cafetera-de-pitalito>
- Boscafe. (2015). *Historia de un caficultor exitoso*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0013884419ebc29424d48>
- Café, O. I. (2013). *LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ DE 1963 A 2013: 50 AÑOS SIRVIENDO A LA COMUNIDAD CAFETERA MUNDIAL*. Obtenido de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/history-ico-50-years-c.pdf>
- Cafeteros, F. N. (Octubre de 2012). *Glosario Cafetero - Parte II: Etapas del Cultivo*. Obtenido de https://www.federaciondefcafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/glosario_cafetero_parte_ii_etapas_del_cultivo
- Cafeteros, F. N. (2015). *Factor de rendimiento* . Obtenido de https://www.federaciondefcafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/a_partir_de_hoy_rige_sistema_de_compra_de_cafe_por_factor_de_rendimiento/
- Cafeteros, F. N. (s.f.). *Definición de microlotes*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/ccifnc-es/index.php/comments/microlotes_cafes_colombianos_exclusivos_y_de_calidad_excepcional

Cafeteros, F. N. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de

https://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/index.php

Camara de Comercio de Neiva-Seccional Pitalito. (2011). *Perfil Productivo del Municipio de Pitalito*.

CanoS, C. G. (2012). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de El mercado mundial del café y su impacto en Colombia. Borradores de economía.

Caro, L. (s.f.). *¿Qué son los Costos Indirectos de Fabricación?* Obtenido de

<https://www.lifeder.com/costos-indirectos-de-fabricacion/>

Casa, E., & Ribe. (2008). *Diccionario de Administración y Contabilidad de empresa: Contabilidad Financiera y de gestión (contabilidad externa e interna)*. J.M. BOSCH EDITOR. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3180904>.

Catacion de cafe. (s.f.). Obtenido de <https://mycoffeebox.com/catacion-de-cafe/>

Cenicafé. (2019). *Cenicafé*. Obtenido de Cultivemos cafe "Beneficio":

https://www.cenicafe.org/es/index.php/cultivemos_cafe/beneficio

Cenicafè. (s.f.). *Manejo de las malezas o arvenses en los cafetales*. Obtenido de

<https://www.cenicafe.org/es/publications/C9.pdf>

Comercio Justo. (s.f.). Obtenido de https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo

Comercio Justo. (s.f.). Obtenido de https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo

Dälken, F. (2014). Siguen siendo las cinco fuerzas competitivas de Porter? ¿Aplicable? Un examen crítico sobre el Relevancia para los negocios de hoy. *Bachelor's thesis, University of Twente*, 1-2. Obtenido de

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Are+Porter%E2%80%99s+F

ive+Competitive+Forces+still+Applicable%3F+A+Critical+Examination+concerning+the+Relevance+for+Today%E2%80%99s+Business&btnG=

Dinero, R. (2019). SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554>

Ecomill. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de <https://www.solucionesecomil.com/nosotros>

El sector cafetero es motor de la economía y garantía de estabilidad y paz social. (11 de 2013).

Recuperado el 4 de 11 de 2019, de Al Grano Noticias e Información que lo acercan al mundo Cafetero: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz/

excelencia, T. d. (2019). *Taza de excelencia* . Obtenido de <http://tazadeexcelenciacolombia.com/home.html>

Federación Nacional de Cafeteros. (2008). *Comité Departamental del Cafeteros del Huila*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Huila4.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2018). *Informe de Gestión 2018*. Informe de Gestión . Recuperado el 16 de 08 de 2019, de <https://www.federaciondecafeteros.org/>

Federación nacional de Cafeteros de Colombia. (2016). *83 Congreso nacional de Cafeteros* . Bogotá D.C. .

Fernandez, D. (25 de nov de 2010). *Libro lanzado con apoyo de banamex aconseja sobre finanzas personales*. Obtenido de NoticiasFinancieras: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/810779576?accountid=34925>

FNC-Cenicafé. (2013). *Manual del cafetero colombiano. Investigacion y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura*. Bogota: Legis.

Fonseca, L. (2003). *Colombia: escenario social, económico e institucional de la actual crisis cafetera*. Obtenido de CEPAL (Comisión Económica para America Latina y el Caribe): <http://www.eclac.cl/ddpe/noticias/noticias/9/9719/cafecolombia.pdf>

Gardey, J. P. (2017). *Definición de corola*. Obtenido de <https://definicion.de/corola/>

Gobernacion del Huila , & Camara de comercio de Neiva . (Octubre de 2015). *Las Apuetas productivas en el plan regional del Huila* . Obtenido de Gobernacion del Huila: [file:///C:/Users/Usuario88/Downloads/PLAN_REGIONAL_DE_COMPETITIVIDAD_C IENCIA_TECNOLOGA_E_INNOVACIN_DEL_HUILA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario88/Downloads/PLAN_REGIONAL_DE_COMPETITIVIDAD_C IENCIA_TECNOLOGA_E_INNOVACIN_DEL_HUILA%20(1).pdf)

Gobernacion del Huila ; Camara de comercio de Neiva . (2015). *Agenda interna de productividad y competitividad del Huila*. Obtenido de Gobernacion del Huila: <https://www.huila.gov.co>

Greco, O. (2017). *ebookcentral.proquest.com*, 4 ed. (V. Ediciones, Editor) Obtenido de Diccionario Contable: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeanasp/detail.action?docID=3184124>

Henche, B. G. (2005). *Características diferenciales del producto turismo rural*. Obtenido de Google Ademico.

Hurtado Celis, G. (2017). Comunidad de Guacacallo prepara celebración de aniversario de fundación. *la voz de la Región*. Obtenido de <https://lavoodelaregion.co/comunidad-de-guacacallo-prepara-celebracion-de-aniversario-de-fundacion/>

- ICA. (2019). ICA. Obtenido de "Mis buenas prácticas agrícolas" Guía para agroempresarios:
<https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/inocuidad-agricola/capacitacion/cartillabpa.aspx>
- Infocafé. (2019). *Infocafé.es*. Obtenido de Consumidores de Café: El café es la segunda bebida más consumida en el mundo, los principales países consumidores de café de acuerdo con el consumo anual percapita se detallan a continuación; en primer lugar se encuentra a Finlandia, con casi 12 Kg de café al año por persona.
- Kloter, P., & Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. PEARSON EDUCATION.
- Lopez, J. (2016). *Las Finanzas Personales, un concepto que va más allá de su estructura*. Obtenido de Repositorio EAFIT:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11784/LopezGarcia_JuanCarlos_2017.pdf?sequence=2
- Lozano, M. (2010). La caficultura colombiana en el siglo XXI: Una revisión de la literatura reciente. *Revista Gestión y Región*, 127-153. Obtenido de
<https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/942/892>
- Objetivos del Milenio . (2016). <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.
- Organización Internacional del Café. (2019). *Informe del mercado del café junio de 2019*.
- Periodista, LN. (22 de 11 de 2018). Huila sigue siendo el primer productor de café en el país. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.co/2018/11/22/huila-sigue-siendo-el-primer-productor-de-cafe-en-el-pais/>
- Portillo, G. (s.f.). *Características y propiedades del mucílago*. Obtenido de
<https://www.jardineriaon.com/mucilago.html>

- Rainforest Alliance. (2017). Rainforest Alliance, Norma para la Agricultura Sostenible. Obtenido de [https://www.rainforest-alliance.org › wp-content › uploads › 2017/11 › 03...](https://www.rainforest-alliance.org/wp-content/uploads/2017/11/03...)
- Restrepo, M. (2018). *Cédula cafetera*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3996196-cedula-cafetera-para-que-sirve-requisitos-consulta-saldo>
- Revista Dinero. (2015). Producción de café sigue sobre el millón de sacos. *Revista Dinero*.
- Rodriguez, R. S. (2017). *Finanzas personales, su mejor plan de vida*. Obtenido de Universidad de los Andes. ProQuest Ebook Central:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeanp/detail.action?docID=5636587>.
- Roscar. (2016). *Eduquemos en Finanzas Personales. Portafolio*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1761983161?accountid=34925>
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. México D.F.. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/economia-con-aplicaciones-a-latinoamerica/9786071503336/>
- Sanchez, M. (s.f.). *¿Qué son las inflorescencias?* Obtenido de <https://www.jardineriaon.com/que-son-las-inflorescencias.html>
- Sanchez, M. (s.f.). *¿Qué son las plantas hermafroditas?* Obtenido de <https://www.jardineriaon.com/plantas-hermafroditas.html>
- School, B. (s.f.). *Diamante de Porter componentes, usos y beneficios*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- Significado de Taxonomía*. (s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/taxonomia/>

Temis, A. L. (2011). Producción de café (*Coffea arabica* L.):cultivo, beneficio, plagas y enfermedades. *Temas selectos de Ingenieria de alimentos*, 54-74.

Universdiad Nacional Autonoma de Mexico . (s.f). *El mercado internacional del cafe* . Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>

12. Anexos.

12.1. Anexo 1. Resumen Norma Rainforest Alliance.

Norma para Agricultura Sostenible Para producción agrícola y ganadería de fincas y grupos de productores

Julio 2017, versión 1.2

RAINFOREST ALLIANCE

Ilustración 60. Logo de Rainforest Alliance



Ilustración 61. Sello de Rainforest Alliance.



Fuente: Norma Rainforest Alliance 2017

Misión de Rainforest Alliance

Rainforest Alliance trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores

Teoría de Cambio

Nuestra Teoría de Cambio explica los objetivos y resultados específicos del programa de certificación Rainforest Alliance. Además, provee un marco conceptual para monitorear, evaluar e informar sobre los efectos de la aplicación de la Norma.

La Norma Rainforest Alliance para Agricultura Sostenible reconoce los retos que representa el cambio climático y busca abordarlos promoviendo de forma activa la Agricultura Climáticamente Inteligente y desarrollando la resiliencia de las fincas y las comunidades agropecuarias. Esto se logra protegiendo los ecosistemas nativos y la biodiversidad de la finca, evitando la deforestación, manteniendo suelos saludables, protegiendo las fuentes de agua y

guiando a los productores en la selección y adopción de material de siembra y prácticas agrícolas climáticamente inteligentes.

Adicionalmente, la Norma busca reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero causadas por prácticas agrícolas relacionadas con el uso de energía, fertilizantes y plaguicidas, así como las emisiones de metano, y la vez mantener o promover las reservas de carbono en el suelo, bosques y otra vegetación dentro de la finca. Es así que la Norma promueve los tres pilares de la Agricultura Climáticamente Inteligente: 1) incrementar de forma sostenible la productividad y los ingresos agropecuarios; 2) adaptar y desarrollar resiliencia al cambio climático; y 3) reducir o eliminar las emisiones de gases de efecto invernadero cuando sea posible.

Alcance

La Norma Rainforest Alliance para Agricultura Sostenible 2017 se aplica a los sistemas de producción agrícola y ganadera en todo el mundo. Su alcance incluye todos los productos agrícolas y ganaderos de toda el área dentro de los límites de la finca, con énfasis en aquellos que se comercializan o se pretenden comercializar con las declaraciones de Rainforest Alliance Certified.

El alcance de la auditoría de fincas (que abarca fincas cubiertas por un certificado de administrador de grupo) contempla en su totalidad el área geográfica dentro de los límites de la finca y todos los recursos naturales, humanos y económicos, e infraestructura, así como la información administrativa y de gestión pertinente, entre ellos: áreas usadas para producción agrícola o ganadera, áreas en barbecho y ecosistemas naturales; infraestructura de la finca y otras áreas de actividad humana, tales como caminos, infraestructura administrativa, puntos de colecta, unidades de procesamiento y empaque, bodegas y viviendas para los trabajadores; todos los trabajadores, así como los miembros de sus familias que vivan dentro de la finca de forma temporal o permanente; documentación relacionada con la gestión social, agronómica y ambiental.

El alcance de la auditoría de un administrador de grupo incluye: infraestructura en propiedad o administrada por el administrador de grupo y otras áreas de actividad humana directamente relacionadas con el manejo del certificado del administrador de grupo, tales como caminos, infraestructura administrativa, puntos de colecta, unidades de procesamiento y empaque, bodegas

y viviendas para trabajadores; documentación relacionada con el sistema interno de gestión de los miembros del grupo.

Estructura de la Norma

Los principios 3 de la Norma Rainforest Alliance para Agricultura Sostenible

Están organizados en cuatro áreas de resultados de acuerdo a la Teoría de Cambio Rainforest Alliance, más una quinta área para el alcance de certificación ganadera.

- **Principio 1.** Sistema eficaz de planeamiento y gestión.
- **Principio 2.** Conservación de la biodiversidad.
- **Principio 3.** Conservación de los recursos naturales.
- **Principio 4.** Mejores medios de vida y bienestar humano.
- **Principio 5.** Producción ganadera.

Criterios y reglas de desempeño de la Norma

Los Criterios de Desempeño de la Norma Rainforest Alliance incluyen dos categorías de criterios, cada una con reglas diferentes: 1) Criterios Críticos y 2) Criterios de Mejoramiento Continuo.

Criterios Críticos y sus reglas de cumplimiento

Esta Norma contiene 37 Criterios Críticos, de un total de 119 criterios para fincas agrícolas. Las Fincas y Administradores de Grupo deben cumplir con todos los Criterios Críticos como un pre-requisito para la certificación, y deben permanecer en conformidad con tales criterios para poder conservar su certificación. Hay menos Criterios Críticos para pequeños productores, seis Criterios Críticos adicionales para fincas ganaderas y dos para administradores de grupos.

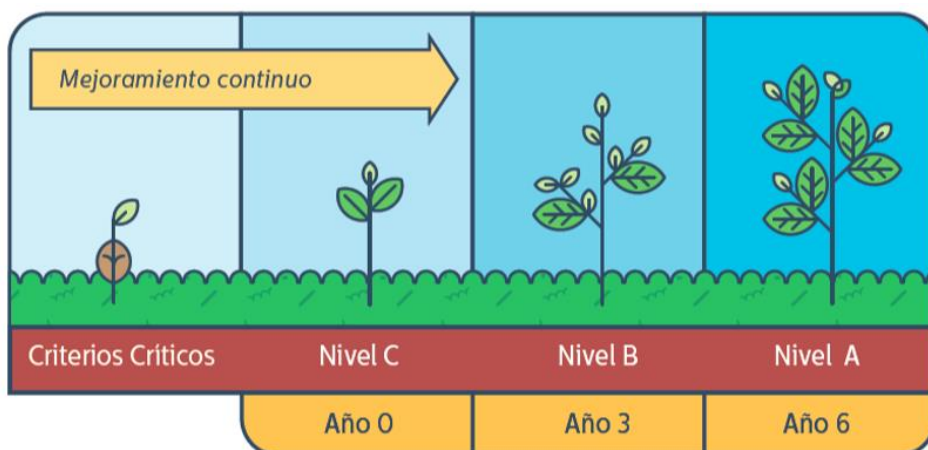
Los Criterios Críticos establecen los puntos de referencia fundamentales y la garantía de calidad de las fincas certificadas y de los grupos de productores, cubriendo los temas ambientales, sociales y laborales de mayor prioridad y de mayor riesgo.

Sistema de Mejoramiento Continuo

El Sistema de Mejoramiento Continuo de Rainforest Alliance define una progresión secuencial de desempeño sostenible a lo largo de un período de seis años, comenzando con la primera auditoría de certificación. El nuevo sistema reconoce que la sostenibilidad es un camino, un proceso a lo largo del tiempo, más que una meta final o específica. Para mantener la certificación, las fincas y administradores de grupo deben demostrar un grado cada vez más alto de cumplimiento con los Criterios de Mejoramiento Continuo a través del tiempo.

El nuevo sistema evalúa las fincas de acuerdo con su nivel de implementación de buenas prácticas sostenibles, desde un nivel “Bueno” (Nivel C), “Excelente” (Nivel B), hasta el nivel “Ideal” (Nivel A).

ILUSTRACIÓN 62. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.



Fuente: Norma para la agricultura sostenible Rainforest Alliance.

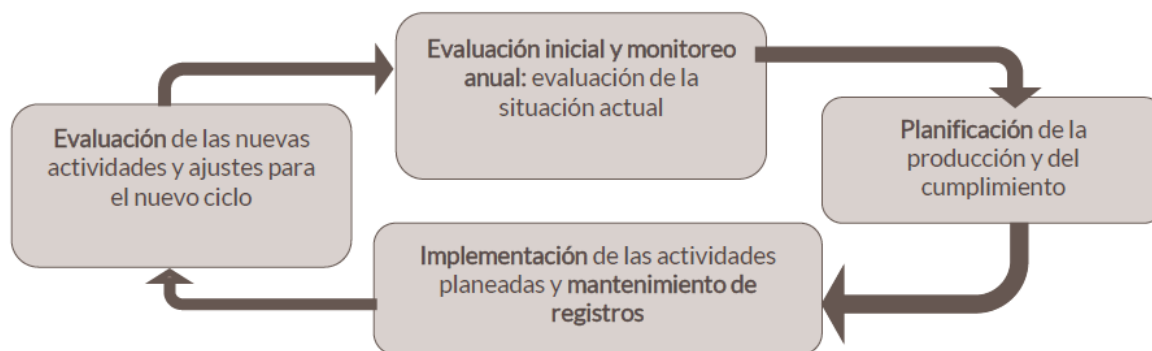
NORMA PARA AGRICULTURA SOSTENIBLE

PRINCIPIO 1: SISTEMA EFICAZ DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN

Objetivos y resultados: La operación certificada implementa un sistema integrado de planeamiento y gestión que atienda eficazmente los riesgos y el cumplimiento en temas ambientales y sociales; que establezca procedimientos y sistemas para asegurar la conformidad con la Norma Rainforest Alliance; y que brinde apoyo al mejoramiento continuo hacia una agricultura sostenible.

Este sistema de planeación y gestión apoya el incremento en la productividad y la eficiencia de la finca, la disminución del impacto ambiental y el aumento en la capacidad de adaptación al cambio climático. Un incremento en la eficiencia del uso de la tierra, el agua, fertilizantes y plaguicidas también ayuda a la adaptación y mitigación del cambio climático (Agricultura Climáticamente Inteligente). El proceso de planeación incluye cuatro componentes, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

Ilustración 63. Proceso de Planeación.



Fuente: Norma para la agricultura sostenible Rainforest Alliance.

PRINCIPIO 2: CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

Objetivos y resultados: Este principio contribuye a la protección de la biodiversidad, los ecosistemas naturales y su valor para la conservación en, y alrededor de, las fincas certificadas. Las fincas protegen los ecosistemas naturales dentro de su propiedad y no contribuyen a la deforestación. Las diversas coberturas de sombra de especies nativas para cultivos tolerantes a la sombra, como café y cacao, ayudan a conservar la biodiversidad y aumentan la resiliencia de la finca.

PRINCIPIO 3: CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

Objetivos y resultados: Las fincas conservan los recursos naturales como la base para la agricultura sostenible, a la vez que minimizan la contaminación ambiental. Las prácticas agrícolas reducen la erosión y mantienen o mejoran la salud del suelo y las reservas de materia orgánica en él. La fertilidad del suelo se maneja de manera que se promueve la salud del cultivo y del suelo. Las prácticas que mejoran el contenido de materia orgánica y la salud del suelo, así como el manejo de aguas y plagas, aumentan la resiliencia de la finca al cambio climático.

PRINCIPIO 4: MEJORES MEDIOS DE VIDA Y BIENESTAR HUMANO

Objetivos y resultados: En las fincas se protegen los derechos de los trabajadores, según se define en los convenios fundamentales de la OIT; tampoco se utiliza mano de obra forzada, ni se ejercen prácticas de discriminación laboral; se protege la salud y el bienestar de los trabajadores (en particular de los trabajadores jóvenes), y ninguna persona menor de 15 años es contratada para trabajar en una finca.

PRINCIPIO 5: PRODUCCIÓN GANADERA SOSTENIBLE (alcance de certificación ganadera solamente)

Objetivos y resultados: El ganado es criado siguiendo prácticas responsables de ganadería, desde su nacimiento y hasta su sacrificio. Las fincas certificadas mantienen un registro de los animales y cuentan con programas de nutrición y salud del hato que respetan las restricciones establecidas por Rainforest Alliance para sustancias prohibidas. Los pastos para la alimentación del ganado son seleccionados y manejados tomando en cuenta parámetros agroecológicos, resistencia a plagas, valor nutritivo y rendimientos productivos, para asegurar así un crecimiento óptimo y evitar la degradación de los pastizales.

5.1.Anexo 2. Buenas Prácticas agrícolas del ICA



1 ÁREAS E INSTALACIONES

El predio debe contar, entre otras con las siguientes instalaciones identificadas y señalizadas:

- Unidad sanitaria y sistema de lavamanos dotados y en óptimas condiciones de limpieza
- Área de acopio de productos cosechados, la cual debe ser techada y acondicionada para preservar por periodos cortos, la calidad e inocuidad de las frutas y vegetales cosechados.

2 EQUIPOS, UTENSILIOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos, utensilios y herramientas empleados en las labores de campo, cosecha y poscosecha, deben ser mantenidos en buenas condiciones de operación, limpieza, desinfección y calibración, y deben contar con un plan de mantenimiento que incluya un registro de todas las acciones adelantadas para tal fin.





3 PERSONAL

Los trabajadores que laboran en la finca deben contar con elementos de protección personal acordes a las labores que desempeñan, tales como botas, guantes, caretas, entre otros.

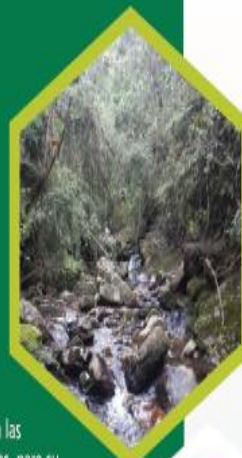
El personal debe contar con un plan de capacitación permanente que incluya:

- Almacenamiento, manejo y aplicación de insumos agrícolas y uso adecuado de elementos de protección personal.
- Prácticas de higiene.
- Manejo, calibración y limpieza de equipos.
- Primeros auxilios y manejo de extintores.



4 COMPONENTE AMBIENTAL AGUA

- Identificar las características, los recursos de la zona del predio y los riesgos asociados al suelo y a las fuentes de agua que puedan afectar la inocuidad, productividad y calidad de los vegetales.
- Identificar las fuentes de agua que se van a utilizar en las diferentes labores, evaluar su calidad, y definir acciones para su protección, las cuales deben contar con un registro documental que incluya un análisis microbiológico y fisicoquímico del agua mínimo una vez al año.
- Establecer, en caso de contar con un sistema de riego, un plan de uso racional del agua que contenga verificación, mantenimiento y medidas de control de pérdidas dentro de las redes de distribución de agua.





MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS

- Tener un plan de manejo de residuos sólidos y líquidos. Las aguas contaminadas con plaguicidas, mezclas no utilizadas y aguas de lavado de equipos se deben disponer en un sitio de barbecho debidamente identificado y alejado de las fuentes de agua.
- Someter a la práctica de triple lavado los envases de plaguicidas, inutilizarlos sin destruir la etiqueta y conservarlos con las precauciones debidas hasta su entrega.
- Retirar del cultivo, enterrar o compostar el material vegetal resultante de podas fitosanitarias con el fin de evitar propagación de plagas.

5 MANEJO DE SUELOS

- Establecer sistemas de drenajes en los suelos con problemas de saturación hídrica.
- Formular un plan que incluya prácticas de coberturas nobles, labranza mínima y manejo de curvas a nivel en siembras en ladera, para prevenir la erosión de los suelos.

6 SELECCIÓN DE MATERIALES DE PROPAGACIÓN

- Todo material utilizado para la siembra debe cumplir con la reglamentación vigente expedida por el ICA.
- Si el material de propagación es obtenido en el predio, debe contar con un procedimiento y llevar un registro documental de las actividades desarrolladas para tal fin.



7 NUTRICIÓN DE PLANTAS

- Diseñar, ejecutar y registrar, bajo la supervisión de un asistente técnico, un plan de fertilización para la nutrición del cultivo, basado en el análisis del suelo y los requerimientos de la especie sembrada.
- Utilizar insumos agrícolas y abonos orgánicos registrados ante el ICA, y adquiridos en los establecimientos de comercio registrados por la Entidad.
- Contar con un procedimiento para la preparación de abonos orgánicos en el predio y llevar registros documentales que incluyan información sobre el origen del material (si aplica).



8 PROTECCIÓN DEL CULTIVO

- Contar con un plan para la protección fitosanitaria del cultivo dentro de los principios del Manejo Integrado de Plagas (MIP), el cual debe ser planeado y ejecutado bajo la supervisión de un asistente técnico.
- Los plaguicidas químicos y bioinsumos de uso agrícola que se utilicen, deben tener registro ante el ICA, para el blanco biológico descrito en la etiqueta, y deben ser adquiridos en los almacenes registrados por la Entidad.
- Registrar en un formato todas las aplicaciones de plaguicidas que se realicen.



9 TRAZABILIDAD

Implementar un plan de trazabilidad del proceso de producción, que permita establecer la identidad del producto desde el campo hasta la salida del predio, el cual debe incluir información sobre la unidad de producción, producto, lote, fecha de cosecha y número de cajas de cada lote.

10 REGISTRO DE PLANES Y PROCEDIMIENTOS

Registros Documentales. Se debe llevar un registro documental entre otros de las siguientes actividades:

- La aplicación de plaguicidas y fertilizantes, con: fecha, nombre comercial, número de registro ICA, dosis, blanco a controlar, quien aplica y quien recomienda
- Las capacitaciones al personal
- La trazabilidad que permita conocer el histórico, ubicación y trayectoria de un producto o lote de productos.
- La preparación del abono orgánico en el predio.
- Las acciones de protección de las fuentes de agua que se van a utilizar en las diferentes labores.
- Las actividades desarrolladas para la obtención del material vegetal en el predio.

Código: 04-12-238-17

ICA
Instituto Colombiano Agropecuario

MINAGRICULTURA

GOBIERNO DE COLOMBIA

Línea Gratuita Nacional: 01 8000 114 517
contactenos@ica.gov.co

www.ica.gov.co

f /icacomunica

icacolombia

@icacolombia

ICA
Instituto Colombiano Agropecuario

MINAGRICULTURA

GOBIERNO DE COLOMBIA

MANUAL DE
BUENAS PRÁCTICAS
AGRÍCOLAS

