

NOTA ADMINISTRATIVA # 3

Versión 5 / 2012

PLANIFICACIÓN FINANCIERA EMPRESA CAFETERA (Empresa Cafetera Establecida)

Definimos como “**Planificación Financiera de una Empresa Cafetera**”, el como planificar en el largo plazo el uso de los recursos con que contamos en una finca de café, entendiéndose como recursos principales, la tierra, las plantaciones, el tiempo y el dinero. La Planificación Financiera busca el “**Balance Productivo**”, permitiendo con esto, ser mas eficiente en costos y lograr producciones estables, para llegar a una estabilidad Financiera, reduciendo el riesgo de las variables que no podemos manejar, como lo es el movimiento del clima y el precio internacional del café, entre otros.

Lograr Rentabilidad en una finca de café no es algo sencillo, se requiere de mucho valor, esfuerzo, planificación y sobre todo, eliminar en la toma de decisiones el sentimiento que nos impide hacer lo que financieramente corresponde; aunque en el proceso se requiera el abandono definitivo o temporal de plantas o plantaciones en mala condición agronómica; esto nos ayudará a mejorar el flujo de dinero, para poder implementar los recursos (tiempo y dinero) en las plantaciones que nos generen un retorno inmediato y así poder avanzar hacia una Rentabilidad Sustentable.

A continuación detallaré una de las rutas que nos permite establecer la Planificación Financiera en nuestra Empresa Cafetera, la que debemos implementar en orden, con base en los siguientes pasos:

1. Auto análisis de la empresa en General, con base en los indicadores Administrativos, Agronómicos y Financieros.

Realizar un auto análisis de la empresa, enfocado en los principios Agronómicos, Administrativos y Financieros, podemos definir con certeza nuestras fortalezas y debilidades; esto nos permitirá tomar mejores decisiones e implementar lo que es exclusivamente necesario de manera eficiente y eficaz, para lograr una Rentabilidad en el largo plazo.

En la página www.llotodelcafe.online, encontraran un documento que puede ser una buena referencia que les permita hacer un auto análisis de la empresa, para que con base en los resultados, puedan definir y establecer con mayor certeza las acciones correctivas, que permitan fortalecer la empresa financieramente.

2. Análisis de la capacidad financiera inicial de la Finca.

Es importante tener claro cuál es la capacidad financiera que tenemos para la implementación del manejo empresarial en la finca, si no tenemos esto bien claro, si gastamos recursos en plantaciones que no nos generan retorno inmediato, si no sabemos que hacer cada año por falta del recurso dinero, si no somos constantes con el manejo agronómico; todo esto se convierte en la mayor debilidad de nuestra empresa y las plantaciones siempre estarán expuestas y frágiles ante cualquier movimiento del entorno, ya sea precio, clima, enfermedad,

plaga, entre otros, poniendo en riesgo la Rentabilidad y por ende la pérdida total de la finca.

La capacidad financiera es la que nos determinará el área que realmente debemos continuar manejando en la finca, con esto podemos ir recuperando las finanzas y en el mediano plazo, recuperar las plantaciones que en principio tuvimos que abandonar; pero si continuamos manejando todas las plantaciones con un presupuesto reducido, el impacto de deterioro en la finca, año a año se incrementará. Abandonar temporalmente plantaciones no es sencillo, pero si dejamos de ser sembradores de café y queremos ser empresarios cafeteros, sera de las mejores decisiones que tomemos; recordemos que el café es un negocio de largo plazo y decisiones temporales para mejorar flujo de dinero que nos permita potencializar las mejores plantaciones, es una buena ruta para empezar a buscar la Rentabilidad Sustentable, que al final nos permitirá recuperar toda la finca con éxito para el largo plazo.

Para poder determinar con certeza la necesidad financiera, para la administración de nuestra empresa, debemos establecer de antemano el presupuesto anual y con base en esto, tomar las decisiones correctas, para dirigir nuestros esfuerzos y recursos de manera adecuada, al programa que tenemos planificado implementar, buscando que nos genere retorno en el inmediato plazo. En la página www.llotodelcafe.online, encontraran información en detalle, que los puede guiar en la elaboración del presupuesto anual de la empresa; el documento se llama DIAGNÓSTICO FINANCIERO CAFE.

3. Zona de Vida donde estamos desarrollando la caficultura.

Tener claro los parámetros de la Zona de Vida Ideal para el Cultivo del Café, relacionados a precipitación, temperaturas, humedad relativa, luminosidad y características del suelo; nos permitirá entender mucho mejor el comportamiento que tendrá el árbol de café a las acciones que le implementemos, para que se convierta en una fortaleza de nuestro Plan de largo plazo, aplicando adecuadamente, lo que nos beneficie financieramente.

La Zona de Vida es relevante, porque de ello depende el Manejo de Tejido Sistemático a implementar, ya que estará definido por el patrón de crecimiento del árbol, que esta relacionado a los parámetros agroecológicos donde este nuestra finca, que al final impactará directamente en la productividad y costos de producción; factores relevantes para el Balance Productivo que requerimos para una Rentabilidad en el largo plazo.

En la página www.llotodelcafe.online, encontraran información en detalle de los parámetros de la zona de vida ideal para el Café.

4. Hacer Categorías de las plantaciones con base en el análisis de capacidad productiva, de corto, mediano y largo plazo.

Como principio del ordenamiento para la Planificación Financiera de la empresa Café, se recomienda hacer categorías o grupos de plantaciones, con base en el potencial productivo de corto, mediano y largo plazo. Esto nos permite determinar grupos de plantas o plantaciones formando las siguientes Categorías:

- a. Categoría A: Las plantaciones con proyección de más de 10 años. Buena productividad, con mortalidad por debajo del 10%. Que implementando un buen programa agronómico, dará rentabilidad año a año.



- b. Categoría B: Las plantaciones con proyección hasta 8 años. Productividad aceptable, con mortalidad entre el 10% y 20%. Que implementando un programa agronómico adecuado a su productividad, dará rentabilidad por los próximos 8 años.
- c. Categoría C: Las plantaciones con proyección no mas de 5 años. Baja productividad y con mortalidad por encima del 20%. Rentabilidad en alto riesgo. Serán las que deben irse renovando lo mas pronto posible, algunas deben abandonarse temporalmente y las que no están en zona de vida adecuada, abandonar definitivamente.
- d. Categoría D: Todas las siembras nuevas hasta 3 años, con excelente condición agronómica y proyección de alta productividad para el largo plazo.

5. Establecer la capacidad productiva, de cada una de las plantaciones.

Con base en las Categorías que se agruparon las plantaciones de la empresa, se debe hacer un cuadro de análisis de producción en cada una de las plantaciones con base en:

- a. A cada Plantación se analizan las últimas 5 producciones.
- b. A Cada Plantacion hacer una proyección de la producción a cinco años.

Estableciendo esta análisis de producciones anteriores y proyección de producción, nos empieza a indicar cuales de las plantaciones que tenemos actualmente son las mejores, las regulares, las malas y las que debemos abandonar temporal o definitivamente!!!!

En caso de no tener registro de las producciones pasadas de las plantación, se puede iniciar con una proyección de producción de los próximos 5 años y la referencia visual de cada una de las plantaciones, con base en el criterio agronómico.

6. Definir la Estructura Productiva que tenemos actualmente en la finca.

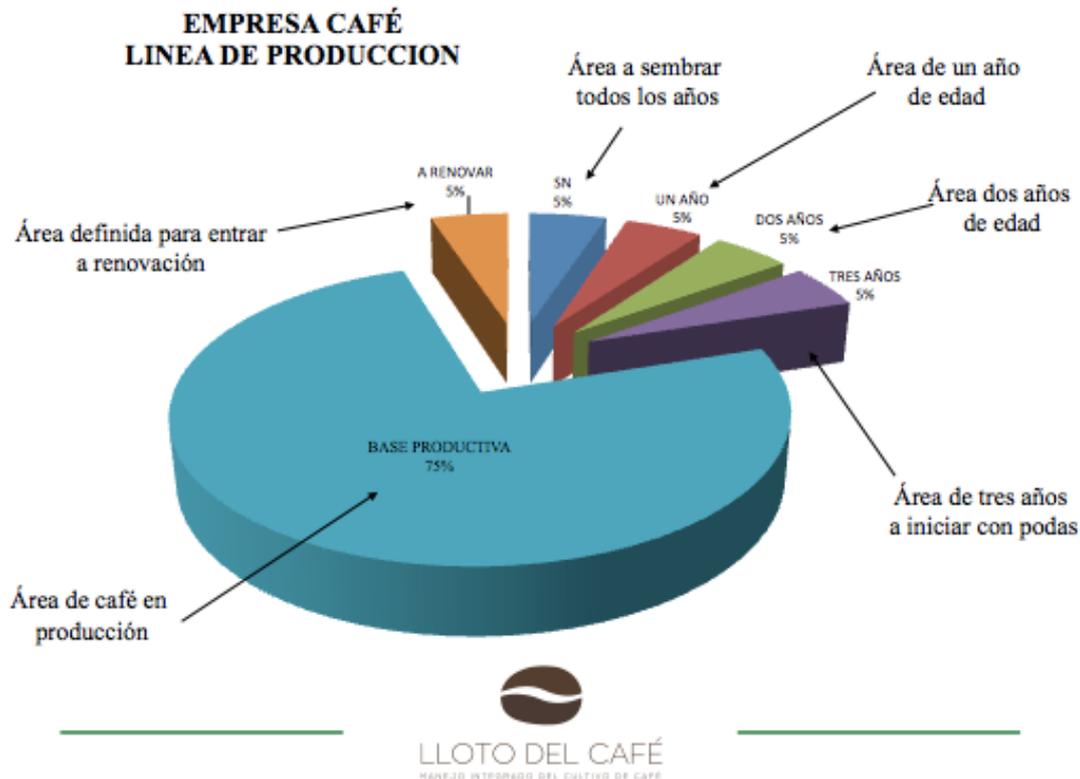
La Estructura Productiva, define la uniformidad o no de las plantaciones en la finca, la que debe establecer una Línea de Producción adecuada, que permita estabilizar producciones y ser eficiente con los costos de producción.

Para poder determinar la Estructura Productiva, y conocer el nivel de Balance productivo que tenemos, debemos hacer un detalle de lo siguiente:

Definir por cantidad de plantas o hectáreas según sea el caso, cuanto tenemos de cada plantación, con base en las siguientes referencias:

- a. Siembras nuevas sin producción. Del año.
- b. Siembras nuevas en producción. Hasta dos años.
- c. Plantaciones de más de 3 años, sin Manejo de Tejido.
- d. Plantaciones con Manejo de tejido. Que tipo de manejo tienen.
- e. Podas en bloque, del año, de un año y dos años.
- f. Plantaciones Viejas. Mas de 20 años.
- g. Etc....

Como referencia a continuación se detalla un ejemplo de la Estructura Productiva que establece una línea de Producción, para llegar a tener el Balance Productivo ideal, en una empresa Cafetera:



- Siembra Nueva: 5% de renovación de cafetales anualmente.
- Siembra de UN AÑO: 5% plantaciones de un año de sembradas.
- Siembra de DOS AÑOS: 5% plantaciones en mayor potencial productivo.
- Siembra TRES AÑOS: 5% plantaciones un su último año productivo, para entrar en podas o manejo de planta.
- Base Productiva de la Finca: 80% plantaciones en alta productividad, se divide en dos secciones:
 - 75% en productividad. Donde en una finca en reconversión, tendríamos las tres Categorías A, B y C, donde se diferencian en productividad y costos del manejo agronómico que se implementa en cada grupo, con la finalidad de potencializar la rentabilidad.
 - 5% de la Categoría C que se renovará el próximo año.

En la página www.llotodelcafe.online, encontraran información en detalle, de una Estructura Productiva Balanceada.

7. Plan de Renovación de las Plantaciones a 20 años, utilizando de referencia, las Categorías definidas en el punto anterior.

Establecer un Plan de Renovación de las Plantaciones de café nos permite:

- Define para el Largo Plazo, el manejo macro de la empresa.
- Ordenar las Finanzas. Hacer uso eficiente del recurso dinero y tiempo.
- Reducir el presupuesto de la empresa de manera planificada y eficiente.
- Establecer un orden que permita ejecutar eficientemente el presupuesto, con base en las categorías establecidas.

- e. Tener claro, cuales son las plantaciones que debo ir renovando año a año.
- f. Ir Estableciendo una Línea de Producción.
- g. Llegar a Generar una Estructura Productiva Balanceada en la Empresa.
- h. Lograr el **“Balance Productivo”**.

El Plan de Renovación de nuestras plantaciones de café, se recomienda establecerlo a 20 años, partiendo que el 5% de renovación anual, tiene viabilidad financiera dentro de nuestro costo de producción. Posiblemente en algunas zonas cafeteras, como la marginal baja, el plan pueda establecerse de 15 a 18 años, siempre dependiendo de la capacidad financiera que se disponga o bien podría establecerse a mas de 20 años en la zona marginal alta. Teniendo toda la información de los pasos anteriores, El Plan de Renovación debe hacerse de inmediato, esto permite hacer uso eficiente de los recursos (gastar donde lo justifique) o sea, implementar programas agronómicos de acuerdo a la productividad y vida útil de cada plantación con base en las categorías establecidas que definieron el Plan de Renovación y para el caso de la implementación de las siembras nuevas, debe iniciarse cuando la empresa tenga los fondos suficientes para implementarlo. Por ejemplo, si yo tengo un Manejo de Tejido donde el Ciclo es de 5 años, a las plantaciones que renovaré en los próximos dos años, puedo reducir costos en podas y deshijas entre otros, ya que el resultado de esas podas, no me generaran producciones que aporten al ingreso de la empresa y asi sucesivamente con el resto del programa agronómico, donde debo establecer un programa a cada Categoría, con base en la vida útil y la producción que tendrá cada plantación, que me permita ir ganando dinero mientras se refrescan las finanzas de la empresa, donde puedo ir renovando las plantaciones de las Categorías de menor vida útil y no rentables, que ya establecí en el Plan de Renovación. Reducir prácticas agrícolas a plantaciones cerca de la renovación, no me genera un impacto negativo, al contrario, me ayuda a reducir costos, mejorando el flujo de dinero de la empresa y utilizando los recursos donde me generen ganancias año a año.

8. Definir el Programa Agronómico que implementaremos en la empresa.

No es acertado empezar con una empresa cafetera, si de antemano no tenemos claro y concreto, cual es y el costo, del Programa Agronómico que implementaremos en nuestras plantaciones.

El Programa Agronómico determina:

- a. La base del Presupuesto.
- b. La estabilidad o no, en los costos y gastos.
- c. La Productividad.
- d. Las eficiencias de la Mano de Obra.
- e. Las eficiencias en el uso de los insumos agrícolas.

Un factor determinante en el Programa Agronómico es el Manejo de Tejido Sistemático a implementar en las plantaciones, como columna vertebral de la eficiencia, costos y productividad. Partiendo que el Manejo de Tejido se establece con el Estilo y el Tipo y la sistematicidad con el Ciclo (referencia Nota Técnica Agrícola # 1 COMPORTAMIENTO FISIOLÓGICO DEL ÁRBOL DE CAFÉ).



Debemos entender que la productividad alta y estable en una finca de café, la determina el Manejo de Tejido Sistemático que implementemos en nuestro sistema productivo; es por medio cual lograremos generar con la poda en ciclos, la misma cantidad de ramas nuevas anualmente, que es donde se producen las frutas; visto de manera sencilla, en café debemos aprender a producir ramas nuevas de manera constante, ya que es aquí donde se producen las frutas. O sea el Manejo de Tejido, que debe tener definido el Estilo, el Tipo y el Ciclo, debe adaptarse a la zona de vida donde esta la plantación, que determina el patrón de crecimiento del árbol de café y al sistema productivo que tenemos diseñado en o para la finca.

Las prácticas agrícolas que componen un Programa Agronómico completo, se detallan a continuación:

A. Mano de Obra:

- a. Manejo de Tejido. (Estilo, Tipo y ciclo).
- b. Deshija. Relacionado al Manejo de Tejido.
- c. Programa Nutricional.
- d. Prevención de Enfermedades.
- e. Manejo Integrado de Plagas.
- f. Manejo de malezas.
- g. Manejo de sombra.
- h. Mantenimiento de la conservación de suelo.
- i. Prácticas de soporte al Programa: arreglo de cercas, caminos, tapa vientos, entre otros.

B. Insumos de Soporte:

- a. Insumos agrícolas de soporte a cada una de las prácticas del programa.
- b. Otros Insumos: combustibles y afines., materiales para cercas, entre otros.

Teniendo nuestra referencia del Programa Agronómico, el que aplicaríamos a las plantaciones de mayor proyección y productividad en el café, sera la referencia para que de ese programa, tengamos la referencia de cómo lo implementaremos a cada Categoría establecida, con base en su productividad, analizando el costo / beneficio para la empresa.

Con base en el costo del programa agrícola, podemos establecer el presupuesto Agrícola de la Empresa, agregando el costo de administración, cosecha y post cosecha, completaremos el presupuesto anual de la empresa.

9. Desarrollar el Plan de trabajo anual.

En la agricultura el momento y calidad de la implementación de cada una de las prácticas, es fundamental para la eficiencia y eficacia del programa, y es lo que al final repercute en los resultados en productividad.

En la pagina www.llotodelcafe.online encontrarán documentos de soporte para la elaboración del plan de implementacion anual del programa, las eficiencias de la mano de obra y de los insumos; como parámetros claves para medir nuestras eficiencias y poder establecer los planes de mejora continua.



10. Iniciar la implementación y seguimiento del Plan Anual.

Teniendo toda la información definida de los puntos anteriores, lo que corresponde es la implementación inmediata del Plan Macro y Plan anual en la Empresa; partiendo que serán una referencia, guía de orden y la constancia que debemos cumplir en tiempo y forma, para alcanzar nuestra meta: "Rentabilidad". Esto nos lleva a desarrollar con base en los resultados, un plan de mejora continua, durante el proceso de implementación, ya que sin un Plan definido y seguimiento del plan, es imposible implementar mejora continua!!!!

P/LLOTO DEL CAFÉ S.A.
CULTURA EMPRESARIAL CAJUTERA


Ing. Álvaro Lobet Toledo, MBA.
CEO/Founder.

© 2008-2017 LLOTO DEL CAFÉ S.A. Todos los derechos reservados.