

# La finca como negocio: una visión fundamental de la caficultura sostenible

[Hernando Duque O.]



La caficultura que es verdaderamente sostenible, deberá proveer oportunidades ambientales, económicas y sociales, al mismo tiempo que conserva y mejora los recursos que soportan la producción agrícola. De esta forma [Dumanski *et al.* 1998], plantean que en este propósito de la sostenibilidad, la producción agrícola no tendrá un exclusivo enfoque hacia la maximización de rendimientos y retornos económicos, sino que deberá combinar la optimización de la producción con la conservación de los recursos naturales básicos. En este contexto se desenvuelve la caficultura actual.

Como se verá en el Capítulo 15, estos últimos años ha habido un incremento importante en esquemas de café sostenible que principalmente enfatizan en los aspectos ambientales y sociales. El aspecto económico de la sostenibilidad se ha dejado en gran parte al caficultor quien tiene que decidir si el costo de la entrada es conveniente. Esto implica que el necesita llegar a estar más familiarizado con el control de los costos en relación con los beneficios y riesgos previstos.

Este capítulo entonces analiza la finca cafetera, proponiendo que para enmarcarla en un contexto de caficultura sostenible, requiere mirarse como un negocio y ello implica también analizar su desempeño económico.

## 1. La finca cafetera como un negocio ■■■

La creación de oportunidades económicas para el caficultor a través del cultivo del café implica su percepción de la finca como un negocio. Esto obliga a que él debe tomar una actitud de administrador de su finca cafetera, y en este sentido la administración debe estar orientada hacia la mejor toma de decisiones en lo relacionado con la viabilidad económica. De igual manera, la administración debe verse como la función, por parte del caficultor, de combinar ideas, recursos humanos y físicos y procesos para alcanzar las metas de las personas involucradas en la consecución de la eficiencia de la finca.

La administración de la finca busca dos objetivos: el primero, es orientar a los responsables de la misma en el mejor uso de los recursos, mientras que el segundo es proporcionar un análisis fundamental sobre la eficiencia en el uso de dichos recursos. El uso eficiente de los recursos implica la generación de resultados económicos positivos para el caficultor.

De acuerdo con algunos autores [Becker *et al.* 1987; Olson 2003], hay algunas actividades básicas fundamentales en la visión de la finca como un negocio.

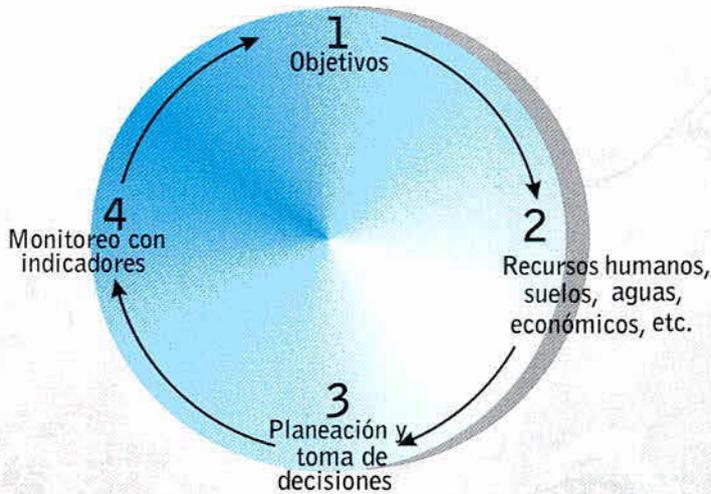


Figura 11.1. Fases del proceso de planeación de una finca.

## 1.1. La planeación de la finca

Una descripción simple de planeación, implica distinguir al menos cuatro partes unidas en un ciclo, tal como se aprecia en la Figura 11.1.

El punto de arranque es la definición de objetivos. Los objetivos deben involucrar a todas las personas de la finca incluyendo miembros familiares, trabajadores, socios, etc. Dichos objetivos pueden ser financieros, económicos o estar relacionados con el crecimiento de la finca. También pueden establecerse objetivos relacionados con la conservación, recreación y uso del paisaje, y provisión de hábitat para la vida silvestre, entre otros.

Es fundamental realizar una evaluación objetiva de los recursos disponibles para reunir los objetivos. Este es un punto fundamental para una correcta planeación. Los recursos humanos incluyen mano de obra, habilidades administrativas, liderazgo, experiencia. En cuanto a los aspectos físicos de la finca los recursos disponible deben evaluarse, incluyendo suelos y aguas.

El tercer aspecto es considerar dónde se está hoy y a dónde se quiere llegar. Para ello es necesario establecer planes reales, incluyendo objetivos de corto y de largo plazo.

El cuarto punto se relaciona con el proceso de monitorear el progreso acerca del cumplimiento de los objetivos, usando herramientas apropiadas para el caso. Estas herramientas pueden ser registros de producción de los cultivos, de las especies menores [aves, cerdos], así como registros relacionados con la parte económica

[créditos, ganancias, etc.]. Los objetivos personales y de calidad de vida deben también revisarse con regularidad, porque a pesar de ser menos tangibles no pueden descuidarse.

## 1.2. El sistema de producción

La decisión del sistema de producción a utilizar está fuertemente influenciada por los aspectos sociales, ambientales y por los valores de la comunidad. En este punto, es fundamental la orientación de los extensionistas, quienes con su experiencia pueden recomendar cuál puede ser la mejor opción de sistema de producción a manejar en cada finca.

Cada sistema conlleva diferentes requerimientos, resultados de la producción, demanda de mano de obra y tiene implicaciones relacionadas con el uso de los recursos naturales. Si la visión de la finca incluye cambios mayores en producción, debe pensarse acerca de los requerimientos de recursos, y los intercambios entre mano de obra, productividad, conservación y rentabilidad asociados a los diferentes sistemas de producción [DiGiacomo *et al.* 2003].

En este punto debe hacerse énfasis en que los caficultores deben buscar la adopción de aquellas tecnologías o prácticas de manejo de cafetales que han sido analizadas y probadas desde el punto de vista de sus ventajas económicas [Duque, 2004].

## 1.3. Los costos del sistema de producción

Para el análisis económico de la finca es necesario que los caficultores adopten un registro de costos de producción. Los costos de producción en la agricultura pueden ser clasificados en dos grupos: fijos y variables. Los primeros son aquellos que no varían en función del volumen de producción y por esta razón se llaman costos fijos. Algunos ejemplos de costos fijos son, impuestos prediales, nómina de empleados permanentes, cuotas de créditos, algunos servicios públicos asociados a la casa del caficultor, etc.

Los segundos, sí presentan variaciones de acuerdo a los cambios en el volumen de producción. Por ejemplo, si la cosecha es mayor los costos relacionados con la recolección serán también mayores; si se desea producir más café y debe ajustarse la fertilización, entonces los fertilizantes harán parte de los costos variables. Algo similar ocurre con la mano de obra empleada en el control manual de arvenses [limpias], en las renovaciones, en el beneficio, en el manejo de plagas, etc.

Debido a que la mayoría de los caficultores tienen las fincas divididas en lotes, o fracciones de tierra con un uso similar, una forma muy útil de comprender el estado de la finca es haciendo análisis de costos e ingresos por lotes. Varios Comités Departamentales de Cafeteros y en Cenicafé han diseñado cartillas o libros de cuentas y aun, software para equipos de cómputo, con el propósito de que los caficultores encuentren herramientas útiles y fáciles para registrar sus costos de producción.

En el caso del café es necesario registrar los costos con frecuencia semanal, y para cada lote en forma independiente.

### 1.3.1. ¿Cuáles costos deben registrarse?

La Tabla siguiente describe sólo con propósitos ilustrativos algunos rubros [no están todos] que deber ser costeados, por lote y a través de todo el año. La idea fundamental es tener un registro de las cantidades de mano de obra e insumos por labor y por lote. Con base en esta información luego se construyen los costos de producción para cada lote. Si en los lotes se encuentran otros cultivos de diversificación y los costos de cada uno pueden tratarse en forma independiente, es mejor y se ofrecería mejor información para los análisis. Los extensionistas de cada región podrán ofrecer información más detallada y orientar mejor a los caficultores, en este sentido.

Tabla 11.1. Rubros a costear en la producción de café. Ejemplo de costos variables.

Rubro	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote n
Instalación					
Mano de obra					
Insumos					
Plateos y desyerbas					
Mano de obra					
Insumos					
Fertilización					
Mano de obra					
Insumos					
Controles fitosanitarios					
Mano de obra					
Insumos					
Otras labores de sostenimiento					
Mano de obra					
Insumos					
Recolección					
Mano de obra					
Insumos					
Postcosecha					
Mano de obra					
Insumos					
Transportes					

Tabla 11.2. Rubros a costear en la producción de café. Ejemplo de costos fijos.

Rubro	Total finca [S]
Administración	
Cuotas créditos	
Mantenimiento edificios	
Servicios públicos casa principal	
Mantenimiento vías	

Debido a que normalmente los costos fijos no se asignan por lote, sino a nivel de finca, un registro similar al anterior y sólo como ejemplo sería el que se muestra en la siguiente Tabla 11.2.

De esta manera cada cierto tiempo, a criterio del caficultor, podrán estimarse los costos de los lotes y los costos fijos. La sumatoria total indicará los costos totales de la finca. Idealmente, los extensionistas deberían estar en capacidad de dar a los caficultores el rango adecuado de los valores equivalentes a los costos fijos y variables.

#### 1.4. Registro de los ingresos

En tipo de registro similar al de la Tabla 11.3., deben registrarse los ingresos de los lotes; al igual que en los costos deben tenerse en cuenta las cantidades de producto vendido y el precio obtenido en la transacción. Si el lote tiene varios productos, el procedimiento debe repetirse tantas veces como productos tenga y para venta realizada. Es fundamental llevar, en forma detallada, los registros de producción lote por lote y año tras año.

#### 1.5. ¿Cuáles análisis realizar?

Con base en la información registrada, los análisis pueden enfocarse hacia los indicadores propuestos en el capítulo 8. Es decir estimar el costo unitario de producción [costo por arroba de café pergamino seco], la productividad de la finca y analizar también el precio de venta.

Tabla 11.3. Registro de ingresos de la producción de café.

Rubro	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote n
Café					
Plátano					
Maíz					
Cítricos					

Como estrategias generales, es necesario que los caficultores tengan en mente al menos los siguientes puntos, aunque podrían mencionarse más, que son vitales en la determinación de la viabilidad económica de la finca:

- Mantener los costos de producción bajos.
- Conservar la calidad del café mediante un buen beneficio.
- Buscar que la finca opere con el punto de equilibrio más bajo posible.
- Mantener o mejorar la productividad de la finca.
- Evitar castigos en precios de venta por defectos en la calidad del café.

## 1.6. Ingresos por actividades diferentes a café

Con frecuencia, y especialmente en fincas pequeñas, se observa que caficultores generan ingresos por fuera de la finca y en actividades diferentes a las propias del

### Cuadro 11.1. Llevando cuentas con el apuntador [Cuaderno].

El apuntador es una herramienta de planeación, registro y control de las principales actividades de la empresa cafetera, diseñada en el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío. Sirve para conocer en cualquier momento las labores realizadas, obtener los indicadores de rendimiento de la mano de obra, evaluar lo gastado y producido, realizar análisis financieros y económicos, en procura de lograr una administración eficiente y eficaz para tomar decisiones lo más ajustadas a las necesidades de la finca. El apuntador debe ser llevado por el propietario con la información que le brinda el mayordomo semanalmente en el DIARIO DE LABORES.

En el departamento del Quindío en la actualidad llevan el apuntador 500 caficultores y cultivadores de plátano.

Doña LIBIA LONDOÑO DE BARCO de la finca SAN CARLOS Vereda el Edén municipio de La Tebaida, lleva sus cuentas en el apuntador hace varios años. Ella opina que: "... antes de conocer el apuntador se llevaban cuentas generales y sin ningún orden, escasamente lo referente a la recolección, no se tenían lotes definidos ni se planeaba nada....."

Después de que se comenzó a llevar EL APUNTADOR, ".....la finca se dividió en lotes, llevándose información de cada uno para poder tomar decisiones. Se están contratando las labores de acuerdo con los indicadores de mano de obra, se compra lo que requiere cada lote [por ejemplo los fertilizantes] y lo más importante es que se conocen los costos de cada uno de ellos y en general, los de la finca y con base en ello se planea para el año siguiente....."

[ALBERTO GONZÁLEZ Q.]

Coordinador Administración de Empresas Cafeteras  
Comité Departamental de Cafeteros del Quindío

### Cuadro 11.2. Planeación financiera por parte de los caficultores.

El Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, en su interés por que los caficultores del departamento analicen la actividad de sus fincas desde el punto de vista económico, los ha clasificado en dos grupos:

1- Para los *caficultores de economía empresarial* se han diseñado tres herramientas de orden económico para ser utilizadas en el mejoramiento de la finca:

*Taller de planeación financiera:* Con esta herramienta se procesan más de 500 fincas por año, las cuales con 2 a 3 horas de trabajo logran un diagnóstico de costos. Es utilizado en la contabilidad de costos como el referente para controlar la ejecución. Fue diseñado en un libro de Excel. Con esta aplicación se realizan proyecciones de todas las labores de cultivo: producción, ciclo de renovación anual, presupuestos de costos de beneficio, etc. Con estos elementos se obtienen los siguientes resultados como el estado de pérdidas y ganancias, con costo unitario por actividad, se hace análisis de referenciación entre más de 400 fincas y se estima un flujo de fondos con un horizonte de 7 años.

*AgroWin Simplificado*, es la segunda herramienta, corresponde a un registro de información con una estructura de *costos por actividades*. Se pretende que cada mes se compare cuánto se ha ejecutado de lo planeado, lo cual permite controlar la ejecución. Se analiza si la ejecución sobrepasará o quedará por debajo al terminar la vigencia, para cada una de las actividades. Con esta herramienta se atienden 300 fincas.

*Costo Móvil:* Es un programa que procesa la contabilidad por actividades y cada mes es posible analizar el costo unitario por actividad de los últimos 12 meses. Permite referenciarse con respecto a ejecuciones anteriores. Su principal bondad es que se puede ver en cuáles actividades están aumentando los costos y en cuáles están disminuyendo.

Algunos productores controlando su empresa con estas herramientas han logrado disminuir sus costos en un período de dos años hasta en un 20%.

2- Para el segundo grupo de *agricultores de economía cafetera campesina y minifundistas*, de ha diseñado la herramienta: *Mis Costos*, que es una herramienta manual para obtener los costos unitarios por actividad mediante una matriz, en la carpeta "Mis Costos", se clasifican las actividades semanalmente para cada una de las 9 actividades consideradas de costos y gastos.

*Gestión Empresarial:* Con base en elementos del Programa de Gerencia Humanizada se capacita a los caficultores de Caldas organizados en grupos veredales. En el año 2004 se capacitaron 900 personas en temas gerenciales, valores y desarrollo organizacional.

[Jorge E. Tobón J.]

Comité Departamental de Cafeteros de Caldas

cultivo del café. En muchos casos estos ingresos son muy importantes y son de hecho un componente importante del total de ingresos del agricultor o de la familia cafetera, y por esta razón es recomendable llevar un registro detallado de éstos.

## 2. El riesgo, aspecto a tener en cuenta ■■

El riesgo, visto como la probabilidad de obtener resultados indeseables es una realidad en la producción de cultivos en general. En el cultivo del café no se está exento de asumir ciertos riesgos.

A través de varios estudios, que han consultado la opinión de los agricultores, se han identificado algunas fuentes de riesgo comunes a la actividad de producción agrícola. Entre ellas están las siguientes:

De acuerdo con la Tabla 11.4, los agricultores asignan un alta importancia al riesgo derivado de la variación en los precios, de la productividad y del comportamiento del clima. De estos tres, los dos primeros están asociados directamente con el

Tabla 11.4. Fuentes de riesgo en la agricultura.<sup>1</sup>

Fuente	Importancia
Variabilidad en los precios	***
Variabilidad en los rendimientos	***
Cambios en los costos de los insumos	**
Variabilidad climática	***
Disponibilidad de mano de obra	*

[Importancia: alta: \*\*\*/media: \*\*/baja: \*]

Tabla 11.5. Estrategias para el manejo del riesgo.

Estrategia	Importancia
Manejo de las deudas y créditos	***
Reservas de efectivo para contingencias	***
Diversificación del ingreso	**
Producción a bajo costo	***
Uso adecuado de las técnicas de producción	*
Ventas a futuro	**

[Importancia: alta: \*\*\*/media: \*\*/baja: \*]

<sup>1</sup> Otras fuentes: cambios en programas de producción, disponibilidad de crédito, tasas de interés, tecnologías disponibles, costo de la tierra, etc.

ingreso de la finca, razón por la cual se consideran tan importantes, pues de ellos depende el desempeño económico de la finca.

De otro lado, con el propósito de enfrentar estas fuentes, se han propuesto una estrategias para el manejo del riesgo de las cuales, algunas se mencionan en la Tabla 11.5.

En este caso, el manejo de las deudas y créditos, el disponer de reservas de efectivo para enfrentar situaciones de contingencia, y producir con costos bajos, se observan como unas de las estrategias más importantes para enfrentar el riesgo.

Por estas razones y debido a la importancia del riesgo, la planeación de las actividades de la finca y el registro de los costos e ingresos de la finca se convierten, no sólo en soporte para la evaluación de la finca sino también en bases para la planeación de manejo del riesgo.

### 3. Resiliencia económica de la finca ■■

La resiliencia se define como la capacidad que tiene un sistema para experimentar un disturbio y poder recuperar sus funciones. Esta se mide por la magnitud del disturbio que el sistema [o finca], pueda tolerar [Gunderson 2000].

En el caso de la finca, vista como negocio, puede aplicarse el concepto de resiliencia económica. Ésta, se define como la capacidad de retorno a la situación económica original después de una situación de estrés o de disturbio. En este sentido hay tres elementos que se consideran deseables en todo sistema o finca, que contribuyen a la resiliencia del mismo y son los siguientes:

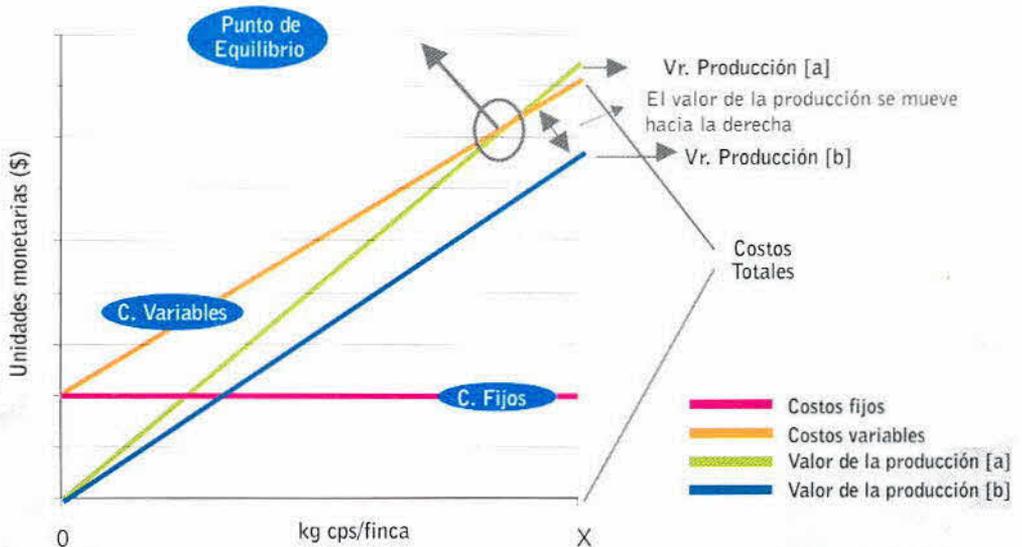
1. Soportar el disturbio o estrés.
2. Estar en capacidad de reorganizarse luego del disturbio.
3. Tener capacidad de aprendizaje y adaptación.

Para que estos tres elementos funcionen podrían presentarse varias alternativas, pero para este caso se considera que el punto de equilibrio es un pilar, con base en el cual se construya la resiliencia económica de la finca cafetera.

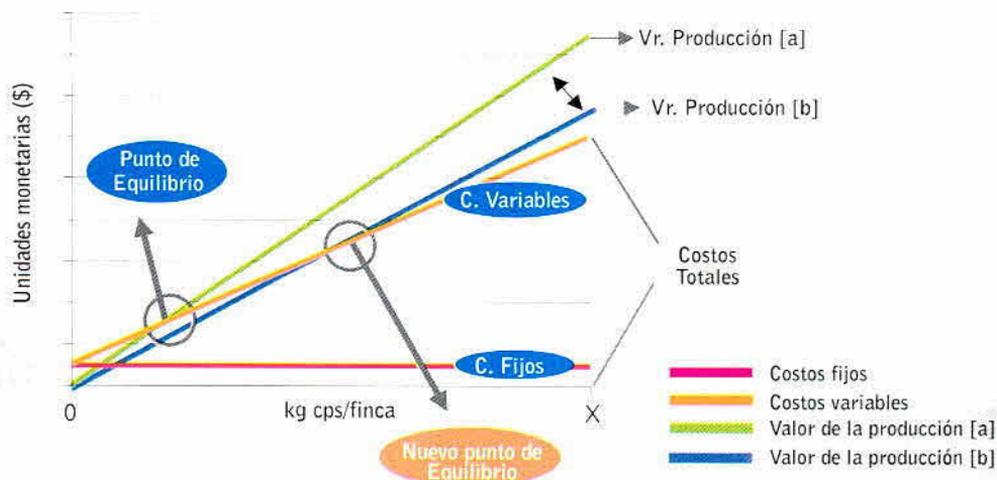
El punto de equilibrio corresponde a la cantidad de producto que genera un ingreso equivalente a los costos totales en los que ha incurrido hasta ese momento [Little 1997]. En este punto los costos totales son iguales a los ingresos totales y por tanto no hay pérdidas, pero tampoco ganancias, por esta razón se denomina punto de equilibrio. A partir de este punto comienzan a generarse utilidades.

Las Figuras 11.2. y 11.3., corresponden a dos ejemplos hipotéticos de puntos de equilibrio de acuerdo con las siguientes convenciones: la línea roja corresponde a los costos fijos de la finca, los cuales deben asumirse independientemente del volumen de producción. La línea naranja equivale a los costos variables y que al ubicar su comienzo desde los fijos, permite visualizar los costos totales. La línea verde [a], corresponde al valor de la producción con un precio estimado. La línea azul [b], corresponde al valor de la producción, pero con un precio significativamente inferior al anterior.

En el caso 1, que sería una finca cafetera con costos fijos altos, el punto de equilibrio se lograría cuando la línea verde “corte” la línea de costos totales. Sin embargo, si el precio cayera de manera importante, lo cual puede asimilarse a una situación de estrés económico, se genera una nueva línea de valor de la producción b [azul] que se ha movido hacia la derecha, la cual no “corta” la de costos totales; esto significa que no se alcanza el punto de equilibrio para la finca. En ese momento se presenta un disturbio económico originado por la caída del precio, amenazando la estabilidad y viabilidad económica de la finca. Debido a que el punto de equilibrio estaba en un punto alto, comprometía un volumen importante de la producción por lo cual puede plantearse que esta finca presenta una baja resiliencia económica y que su capacidad de recuperación podría verse seriamente afectada, tal como se observa en la Figura 11.2.



**Figura 11.2. Punto de equilibrio, Caso 1. Costos fijos altos en sus veredas [Adaptado de Janke 1989]**



**Figura 11.3. Punto de equilibrio, Caso 2. Costos fijos bajos.**

[Adaptado de Janke 1989] en sus veredas.

El caso 2, correspondería a una finca cafetera con bajos costos fijos [en comparación con la anterior], en la cual el punto de equilibrio se lograría cuando la línea verde corta la línea de costos totales. Como puede verse en este caso, dicho punto se alcanza más rápido, es decir con un menor volumen de producción. Sin embargo, si el precio disminuyera se generaría una nueva línea de valor de la producción [línea azul, b] que se ha movido hacia la derecha y la cual corta de nuevo la de costos totales, lográndose un nuevo punto de equilibrio. En ese momento, a pesar de que se ha causado un disturbio económico la amenaza a la estabilidad de la finca y su viabilidad económica no se ven tan críticas como en el caso anterior. En esta situación puede decirse que hay mayor resiliencia económica y que la capacidad de recuperación de la finca es mayor, así como la probabilidad de retornar a una situación original.

De acuerdo con los análisis anteriores puede verse el efecto negativo de producir café en un escenario de costos fijos altos, que consecuentemente implican puntos de equilibrio altos. En la agricultura en general, y en café en particular, debe prestarse especial atención a la magnitud de los costos fijos, pues ellos son determinantes, y pueden implicar situaciones de riesgo complejas de enfrentar.

### 3.1. ¿Cómo estimar el punto de equilibrio?

Hay una forma muy sencilla de estimar el punto de equilibrio y para ello es necesario tomar la información relacionada con los costos fijos de la finca, costos variables por arroba y precio de venta por arroba; se puede utilizar la siguiente expresión [Little, 1997]:

$$\text{Punto de equilibrio volumen} = \frac{\text{Costos fijos totales finca}}{\text{precio venta / arroba} - \text{Costo variable por @café pergamino seco}}$$

El valor obtenido corresponderá al número de arrobas necesarias [volumen], para llegar al punto de equilibrio.

## 4. Resumen ■■

En este capítulo se ha explicado la importancia de que el caficultor, con el propósito de construir una caficultura sostenible desde el punto de vista económico, mire la finca como un negocio. Para lograr esta visión es necesario que el caficultor, con el apoyo de los extensionistas, emprenda acciones en los siguientes aspectos:

Planeación de la finca.

- Definición del sistema de producción más adecuado a sus condiciones agroecológicas y económicas.
- Registro de los costos de producción del sistema. Debe diferenciarlos en fijos y variables.
- Registro de los ingresos del sistema. Esto implica registrar las unidades producidas y el precio de venta obtenido.

### Cuadro 11.3. Factores de éxito en fincas pequeñas.

En un estudio llevado a cabo en fincas pequeñas del estado de Iowa [pequeñas según su clasificación], se encontró que muchas de ellas podían considerarse como fincas exitosas. El estudio encontró muchas razones para explicar el éxito, pero una de ellas fue:

"...las fincas exitosas hicieron mejor uso de los recursos que estaban bajo su control...; el nivel general de eficiencia era mayor en las fincas exitosas, debido a altos rendimientos y bajos costos de producción..."

Dufy, M.; Nanhou, V.

*Factors of success of small farms and the relationship between financial success and perceived success. 2002*

- Llevar a cabo los análisis económicos correspondientes, buscando obtener los indicadores propuestos. Así, tendrá elementos objetivos para el monitoreo y la evaluación del negocio.
- Examinar los riesgos asociados a la producción de café, desde su perspectiva individual y bajo sus condiciones locales como productor. Refinar la planeación para enfrentarlo, si es necesario.
- Analizar en forma detallada la resiliencia económica de la finca. Si es baja es un punto débil e implica un alto riesgo de amenaza; por ejemplo, para una caída de precio. Este análisis debe conducir a tomar decisiones para mejorar su capacidad de respuesta a eventos que causen estrés al sistema de producción y a la finca.
- Finalmente, el punto de equilibrio puede verse como un indicador [no el único] útil para visualizar la resiliencia económica de la finca cafetera.
- Con esta información, podrán reformularse objetivos, mejorar la planeación y buscar mejores rumbos para el futuro de la finca.

## Bibliografía ■■

- BECKER, M.H.; NELSON, A.H. Farm business management: the decision making process. New York, Macmillan Publishing Company, 1987. 413 p.
- DIGIACOMO, G.; KING, R.; NORDQUIST, D. Building a sustainable business: a guide to developing a business plan for farms and rural business. Minnesota, Institute for Sustainable Agricultura, 2003. 280 p. [Handbook Series Book 6]
- DUMANSKI, J.; TERRY, E.; BYERLEE, D.; PIERI, C. Performance indicators for sustainable agriculture. Washington, The World Bank, 1998. 16 p.
- DUQUE O., H. Cómo reducir los costos de producción en la finca cafetera. Chinchiná, Cenicafé, 2004. 101 p.
- GUNDERSON, L.H. Ecological resilience in theory and application. Annual Review of Ecology and Systematics 31: 425 – 439. 2000.

**JANKE, R.R.** Whole-farm planning for economic and environmental sustainability. Kansas State University, 2000. 16 p. Online Internet. Disponible en: <http://www.oznet.ksu.edu> [Consultado en Julio 21 de 2005].

**LITTLE, R.** Economics: applications to agriculture and agribusiness. Illinois, Interstate Publishers, 1997. 562 p. Olson, K. The scope of farm management [On line]. Farm management: principles and strategies. Online Internet. Disponible en: <http://www.msu.edu/course/abm/430/presentations/01scopefarmmgt.pdf> [Consultado en 1 Febrero de 2005].