

**Avizorar un Modelo de Negocio de Relacionamento Directo Entre el Productor de
Café de Calidad y el Mercado de Especialidades para 10 Productores del Municipio de
Calarcá Quindío**

Alba Lucía Murillo Galviz

Roberth Augusto Rodríguez

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Dosquebradas, Risaralda

2019

**Avizorar un Modelo de Negocio de Relacionamento Directo Entre el Productor de Café
de Calidad y el Mercado de Especialidades para 10 Productores del Municipio de
Calarcá Quindío**

Alba Lucía Murillo Galviz

Roberth Augusto Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión de Proyectos

Director: Sergio Villamil Rodríguez

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Dosquebradas, Risaralda

2019

Resumen

Este proyecto aplicado se desarrolla en la línea de investigación de Desarrollo Sostenible y Competitividad y en la Sub-línea de Emprendimiento Social y Solidario, en la temática de Desarrollo de nuevos modelos de negocios desde la óptica de la gestión de la economía colaborativa; en el desarrollo se ejecuta una descripción y estudio sobre la situación del precio que a nivel internacional alcanza el café, y el impacto que ese precio tiene en el sector cafetero del municipio de Calarcá departamento del Quindío, específicamente en lo que respecta a los cafés especiales. Adicionalmente, se realiza un esquema que tiene que ver con la forma tradicional en que se ha realizado su producción, bajo el presupuesto de que el café ha dejado tener la rentabilidad de tiempo atrás, para lo cual se desea proponer un nuevo plan para poder asumir el papel que tiene el sector cafetero al interior del desarrollo económico tanto departamental como a nivel nacional. Este trabajo muestra la importancia de mejorar las condiciones de los productores de café del departamento del Quindío y se concentra en generar factores para que estos caficultores tengan mejor competitividad en los grandes mercados nacionales e internacionales.

Es así, que en el presente trabajo se realizan varias descripciones alrededor de las orientaciones que instituciones públicas y privadas han hecho para los sectores diferentes a los que se dedican a la caficultura y que tienen como objetivo mejorar sus procesos garantizando calidad de vida a las personas involucradas.

En concordancia con lo anterior, se hace necesario adelantar un trabajo de campo que investigue de manera puntual cuáles son los productores que existen en las zonas donde las condiciones de altura, temperatura y humedad permiten obtener un café de condiciones especiales que hace resaltar su calidad en cuanto a sabor y aroma, lo que se traduce en una “taza diferenciada”.

Ya existe todo un trabajo adelantado por la “Federación Nacional de Cafeteros” “FNC” y el departamento de extensión que debe usarse como fundamento sobre la cual generar una base actualizada de datos completa de la situación actual de aquellos productores que serían objeto de esta investigación. Dicha base de datos debe usarse como diagnóstico para luego realizar un trabajo de campo que como se dijo antes culmine con un resultado en taza diferenciado. la fase siguiente busca que luego de obtener un resultado con el café de cada uno de estos productores se les capacite en la obtención de la calidad con la capacitación y consecución de ese perfil de taza que se obtenga como resultado.

Se identificarán los Competidores clúster de café dentro del Departamento del Quindío.

Los actores del clúster del café se pueden resumir en 4 grandes grupos:

1. Productores
2. Trilladoras
3. Tostadores
4. Comercializadores

Palabras Claves: Café, Precio, Desarrollo Económico, Economía Agrícola, Ventaja Competitiva, Capital Humano, Comercio Internacional.

Abstract

This applied project is developed in the research line of Sustainable Development and Competitiveness and in the Sub-line of Social and Solidarity Entrepreneurship, in the theme of Development of new business models from the perspective of collaborative economy management; In the development, a description and study was made on the situation of the price that coffee reaches internationally, and the impact that price has on the coffee sector of the municipality of Calarcá department of Quindío, specific in regard to special coffees .

In addition, a scheme is made that has to do with the traditional way in which its production has been carried out, under the budget that coffee has left the profitability of time ago, for which it is desired to propose a new plan to assume the role that the coffee sector plays within the economic development both departmentally and nationally.

This work shows the importance of improving the conditions of coffee producers in the department of Quindío and concentrates on generating factors so that these coffee growers have better competitiveness in large national and international markets.

Thus, in the present work, several descriptions are made around the orientations that public and private institutions have made for the different sectors to those that are dedicated to the difficulty and that aim to improve their processes guaranteeing the quality of life to people involved. In accordance with the above, it is necessary to advance a field work that investigates in a timely manner are the producers that exist in the areas where the conditions of height, temperature and humidity obtain a coffee of special conditions that highlights its quality in terms of flavor and aroma, which translates into a "differentiated cup". There is already all the work carried out by the "National Federation of Coffee Growers" "FNC" and the extension department that must be activated as the foundation on which to generate an updated database of complete data on the current situation of those producers who will be subject to investigation.

Said database must be used as a diagnosis to then carry out a field work that as stated before culminating with a differentiated cup result.

The next phase seeks to obtain a result with the coffee of each of these producers and they are trained in obtaining quality through training and the achievement of that cup profile that is obtained as a result.

The coffee cluster Competitors will be identified within the Department of Quindío.

The actors of the coffee cluster can be summarized in 4 large groups:

1. Producers
2. Threshing machines
3. Toasters
4. Marketers

Keywords: Coffee, Price, Economic Development, Agricultural Economy, Competitive Advantage, Human Capital, International Trade.

Contenido

Introducción.....	10
Capítulo I.....	15
1. Formulación del Problema Técnico.....	15
1.1.Antecedentes del Problema.	15
1.2.Contexto en el que se Presenta el Conflicto	26
1.3.Sobre el Conflicto (No Conformidad) en el que se Ubica el Desarrollo del Proyecto	28
1.4.Descripción del Problema	29
1.5.Definición del Comitente, Sponsor Del Proyecto	32
1.6.Definición de los Stakeholders del Proyecto	32
1.7.Posibles Modalidades de Solución del Problema	33
1.8.Constricciones Y Restricciones Del Proyecto	34
1.9.Formulación y Sistematización del Problema.	35
Capitulo II.....	36
2. Justificación.....	36
2.1 Cadena de Suministros	37
Capitulo III.....	38
3. Objetivos.....	38
3.1. Objetivo General	38
3.2. Objetivos Específicos	38
Capitulo IV.....	39
4. Marco de Referencia.....	39
4.1.Marco Teórico.	39
4.2.Marco Conceptual	44
4.3.Marco Lógico.	48
4.4.Marco Metodológico.	51
4.5.Marco Legal.	53
Capítulo V.....	57
5. Desarrollo y Aplicación del Proyecto.....	57
5.1.Integración del Proyecto.	57
5.1.1. Nombre del Proyecto.	57
5.1.4. El Monitoreo y el Control del Trabajo del Proyecto.	60
5.2.Sobre la Gestión de los Alcances del Proyecto.	63
5.3.Planificación y Control del Tiempo.	67
5.4.Planificación y Control de Costos.	68
5.5.Gestión de la calidad del proyecto.	73
5.6.Recursos Humanos.	78
5.6.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos	79
5.7.Gestión de las Comunicaciones	86
5.8.Gestión de Riesgos del Proyecto	90
5.9.Gestión de las Adquisiciones	101

5.10.Grupo de Interés	104
5.10.3 Gestionar el Compromiso con los Grupos de Interés.	108
Capítulo VI.	110
6. Aspectos Administrativos.	110
6.1.Cronograma de Actividades.	110
6.2.Estimación de Costos de la Realización del Proyecto.	110
6.3.Hoja de Recursos del Proyecto.	110
6.4.Actividades Generadoras de Cuellos de Botella.	110
6.5.Estructura de Descomposición del Trabajo.	112
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	114
Referencias	115

Índice de Tablas

Tabla 1 - Productores de Cafés Especiales del Municipio de Calarcá	27
Tabla 2 Categorías de cafés especiales	46
Tabla 3 Acta de constitución del proyecto	58
Tabla 4 - Índices para el control del proyecto.	60
Tabla 5 Formato solicitud de cambios.....	61
Tabla 6 - Acta de cierre.	62
Tabla 7 - Alineación objetivos y entregables del proyecto.....	63
Tabla 8 - EDT del proyecto	64
Tabla 9 - Formato validación del alcance.....	65
Tabla 10 - Registro de cambios	66
Tabla 11 - Estimación de Recursos de las actividades	67
Tabla 12 - Plan de gestión de costos del proyecto.....	68
Tabla 13 - Estimación de los costos del recurso humano del proyecto.....	71
Tabla 14 - Estimación de otros costos del proyecto.	72
Tabla 15 - Presupuesto del proyecto.....	72
Tabla 16 - Formato control de costos del proyecto	73
Tabla 17 - Plan de Gestión de Calidad.	73
Tabla 18 - Aseguramiento de la calidad del proyecto.	76
Tabla 19 - Métricas de calidad.....	77
Tabla 20 - Control de calidad	78
Tabla 21 - Plan de gestión de recursos humanos	79
Tabla 22 - Matriz RACI del proyecto.....	80
Tabla 23 - Cuadro de adquisiciones del proyecto.....	81
Tabla 24 - Calendario de recursos del proyecto.	82
Tabla 25 - Habilidades requeridas	84
Tabla 26 - Plan de capacitaciones del proyecto.....	86
Tabla 27 - Plan de gestión de las comunicaciones	87
Tabla 28 - Seguimiento de la gestión de las comunicaciones	88
Tabla 29 - Plan de la gestión del riesgo del proyecto	91
Tabla 30 - Roles gestión de riesgos.	92
Tabla 31 - Indicadores de evaluación del riesgo	94
Tabla 32 - Matriz de riesgos del proyecto.	95
Tabla 33 - Lista de registro de riesgos.....	96
Tabla 34 - Matriz de Riesgos.....	97
Tabla 35 - Impacto cuantitativo del riesgo	98
Tabla 36 - Plan de respuesta a riesgos.	99
Tabla 37 - Formato control de cambios.....	100
Tabla 38 - Alcance de las adquisiciones.....	101
Tabla 39 - Matriz de adquisiciones.....	101
Tabla 40 - Formato solicitud de aprobación comité de Servicios	102
Tabla 41 - Solicitud de ingreso al registro de proveedores	103
Tabla 42 - Matriz influencia vs poder.....	104
Tabla 43 - Registro de los interesados del proyecto	105

Tabla 44 - Plan de gestión grupos de interés.....	106
Tabla 45 - Compromiso de los interesados.....	108
Tabla 46 - Formato acta de reunión.....	109

Índice de Figuras

Figura 1 - Sello de café de origen _____	11
Figura 2 - Certificado UTZ _____	13
Figura 3 - Curva de valor agregado para el café de Colombia _____	23
Figura 4 - Definición del comitente, Sponsor del proyecto _____	32
Figura 5 - Stakeholders del proyecto _____	32
Figura 6 - Cadena de suministros _____	37
Figura 7 - Árbol de problemas _____	49
Figura 8 - Diagrama de flujo del proceso productivo del café. _____	50
Figura 9 - Diagrama de flujo del proceso Post-cosecha. _____	50
Figura 10 - Diagrama de flujo del abastecimiento global del café. _____	51
Figura 11 - Diseño Sistema de información del proyecto. _____	59
Figura 12 - Proceso control integrado de cambios del proyecto. _____	66
Figura 13 - Cronograma de actividades del proyecto. _____	67
Figura 14 - Organigrama del proyecto _____	79
Figura 15 - Habilidades interpersonales _____	84
Figura 16 - Actividades del desarrollo del equipo _____	85
Figura 17 - Gestión de las comunicaciones _____	89
Figura 18 - RBS del proyecto _____	93
Figura 19 - Matriz de interesados: Poder – Influencia. _____	105
Figura 20 - Actividades cuello de botella del proyecto _____	111
Figura 21 - Principales hitos del proyecto. _____	111
Figura 22 - EDT del proyecto Project. _____	112

Introducción

La preocupación por el empresario se ha convertido en un imperativo, poder contar con procesos de innovación y establecer estándares de calidad que le permitan tener como resultado productos diferenciados respecto a la competencia, con el fin de obtener procesos y productos certificados, configurándose como un objetivo latente en la mayoría de las empresas la búsqueda del mejoramiento de la calidad del producto y/o incrementando los beneficios económicos a los productores.

Como lo expresan “Guash, Racine, Sánchez y Diop”, en su libro “Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de una ventaja competitiva”, en el que plantean varias ideas alrededor de los procedimientos y estándares en el desarrollo de la calidad del producto, de la siguiente manera:

“Los estándares definen las características o desempeño, reúnen información, o proveen de un medio de comunicación, son usados por entidades públicas y privadas y permiten que los gobiernos cobren impuestos con justicia y eficiencia, a partir de una medida de producción económica o la cantidad de los bienes comercializados” (Guash, Racine, Sánchez y Diop, 2007).

Para estos autores, la ventaja competitiva está en producir con calidad para generar ingresos justos, acorde a lo que se está ofreciendo. Lo anterior, nos emite a pensar que la exportación de los cafés especiales en el Departamento del Quindío, podrían recibir un precio de venta justo de acuerdo con los parámetros de calidad que existe a nivel mundial, sin embargo, existen algunas limitaciones como la cultura de consumo de café y los recursos económicos para alcanzar tales niveles.

Ahora bien, los cafés especiales le dan al productor un factor de oportunidad que radica en la diferencia que se presenta con los productos tradicionales, “este factor se explica cómo el momento en que una firma empieza a realizar sus actividades y consigue ser la primera en adoptar una imagen del producto impidiendo que otras lo hagan para garantizar la singularidad” (Porter, 2006).

Adicionalmente y siguiendo a Michel Porter, en sus estudios sobre la Ventaja Competitiva, plantea que lo que hace diferente un producto se debe a la combinación de múltiples factores que lo hacen singular, entre ellos se encuentra la oportunidad, como uno de los elementos más relevantes y explícitamente nos dice que: “La singularidad es el motivo fundamental por el cual una actividad es única” (2006, p. 120).

Para el caso que nos ocupa en este trabajo, el factor de oportunidad en el contexto del café es resaltado por cada una de las regiones en la que se exaltan las características propias de la zona a lo que la “FNC” a clasificado como denominación de Origen “DO”, el cual permite que los consumidores de este producto reconozcan la procedencia, las propiedades y la calidad del café de determinada zona geográfica.

Figura 1- Sello de café de origen



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

“La Denominación de Origen DO otorgada al café, más conocido como café de origen tiene que ver con el vínculo entre el origen (procedencia y características) y su calidad, asunto que garantiza a sus clientes la autenticidad del producto”. (Federación Nacional de Cafeteros, 2012).

“Cabe anotar que el mercado internacional ha reconocido la importancia del producto denominado Café especial, lo cual se redime para los productores en un valor agregado que se convierte en un aspecto diferenciador en el mercado. Este proceso de obtener la DO, se adelanta a través de la “Superintendencia de Industria y Comercio”, que confiere el “Ministerio de Comercio, Industria y Turismo” al producto que se envía al extranjero en Colombia” (Ministerio de Industria y turismo, 2018).

De otro lado, se ha empezado a ubicar una tendencia creciente en la “demanda de cafés especiales, incluidos los sostenibles, por parte de los jóvenes del milenio, cada vez más involucrados con el origen, sobre todo en el mercado estadounidense, esto representa un gran motor para la industria cafetera” (FINAGRO, Contexto Ganadero, s.f.), dentro y fuera del país.

Sumado a lo anterior, es el reconocimiento del avance que se da en la estandarización de la calidad para los cafés de Colombia, se debe a la implementación y certificación UTZ. En la que Colombia goza de buena reputación ya que se resalta los atributos e idoneidad que tiene las condiciones edafoclimáticas de las regiones cafeteras del territorio nacional de acuerdo con el “Ministerio de Industria y Turismo”.

Respecto al “Código de Conducta *UTZ CERTIFIED Good Inside*” para la obtención de este certificado se debe de tener en cuenta los pilares fundamentales de este código,

producción agrícola con responsabilidad económica, social y ambiental. Cabe reconocer que está basado en las convenciones internacionales de la Organización Internacional del Trabajo y Buenas Prácticas Agrícolas.

Figura 2 - Certificado UTZ



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

La gran importancia que se le da al café colombiano en el mundo se debe a las condiciones propias de cada una de las regiones donde es cultivado el producto, pero esos factores no lo hacen el más competitivo. Además, cabe resaltar que el café que a nivel nacional se produce es de variedad arábica, el cual contiene ciertas características tales como: una mayor acidez, notable calidad en la infusión, aroma y una cantidad disminuida de cafeína, que además le da su sello de café suave.

Por lo tanto, para los productores de la región se les presenta una gran oportunidad para la comercialización de los cafés especiales y lograr un buen precio; esto sería posible con un modelo de negocio de relacionamiento directo entre el productor de café de calidad y el mercado de especialidades.

Para Trujillo y Rengifo (2015), el “mercado internacional del Café es una actividad que ha crecido notoriamente en los últimos años gracias al surgimiento de empresas

multinacionales y al desarrollo de países productores de café quienes abastecen gran parte de la demanda internacional de éste” (p.20).

Vale anotar, que pese a las dificultades en la producción que tiene que ver con las enfermedades propias del cultivo y las altas y bajas de los precios internacionales, “el café sigue siendo un sector dinámico de la economía que contribuye al crecimiento económico, a la generación de empleo y a mantener un ambiente de paz y estabilidad en las zonas cafeteras” (Al Grano, 2013).

Capítulo I.

1. Formulación del Problema Técnico.

1.1. Antecedentes del Problema.

Cafés Especiales

La denominación “Café Especial” es en el lenguaje técnico una expresión algo vaga. “Aunque la Asociación de Cafés Especiales de América ha establecido pautas específicas para determinar qué es” realmente café “especial”, “la proliferación de términos del jergón del marketing como “*gourmet*” y “*Premium*”” (Zeriscoffee, ¿Qué es un café especial?, 2 de diciembre de 2018), ha tendido a confundir a las personas “sobré qué hace que una taza de café sea realmente buena”. La Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA) nos ofrece desde su perspectiva una definición de un café especial “los granos verdes de café de mejor calidad tostados por auténticos artesanos para extraer sus mejores sabores potenciales y convenientemente elaborados según los estándares claros de preparación de la SCAA. Los cafés especiales en su estado de grano verde pueden definirse como cafés que no tienen defectos y poseen un carácter distintivo en taza, con una puntuación superior o igual a 80, cuando se puntúan según los estándares de la SCAA” (Arturo Rodríguez, ¿Qué es un café especial?, 2018).

Para comprender este argumento es necesario remitirnos a la cafetería, siguiendo el paso de los granos hasta su país de origen. Se debe tener en cuenta que, los “mejores cafés del mundo son tratados cuidadosamente por cada par de manos por el que pasan desde la plantación hasta el consumidor, para elaborar un producto realmente bueno”.

Llevar a la categoría de especial la producción de café requiere integrar una serie de elementos de la cadena productiva que permitan, al final, tener un producto con atributos y diferenciación en calidad para acceder a mercados de alto valor.

No existe una fórmula extraordinaria o exacta para producir café de especialidad; cada finca debe implementar procesos y estrategias individualizadas de acuerdo a una serie de características como su ecotopo o medio ambiente, altitud, suelos, oferta ambiental, variedades, condiciones del cultivo, equipos de beneficio, y, sobre todo, su talento humano. Para ello, algunas áreas rurales en Colombia han trabajado en temas de diferenciación y calidad. El sector líder en innovación y emprendimiento es Supracafé en Cajibío, Cauca. En donde se han identificado 33 factores claves, con 5 grandes componentes, que implica más de 200 puntos de control desde el origen hasta servirlo en la taza a un conocedor. Ante la magnitud de estas variables (Oteros, 2018).

Como es de entender en el tema de cafés especiales, el caficultor también debe especializarse, ello implica que es una actividad que debe estar respaldada en un conocimiento específico para que pueda elevar sus cultivos a niveles de calidad superior. Se encuentran en el departamento del Quindío pequeños y medianos productores en cafés tradicionales, quienes en su actividad obtienen tazas excepcionales en concursos alcanzando precios significativos por libra, pero difícilmente logran mantener el mismo status por mucho tiempo, no son capaces de obtener los mismos perfiles. Esta variabilidad disminuye estandarizando procesos e implementando tecnología. Este es el gran reto que debemos afrontar para obtener una oferta exportable consistente en calidad y representativa en cantidad (Rodrigo Alberto Peláez, 2017a).

Determinación del Precio del Café.

De acuerdo con el boletín informativo virtual “Al Grano”, de la FNC, para realizar el cálculo práctico del cultivo de café, antes que nada, se deben conocer las variables que permitan establecer el precio de referencia, que puede ser entendida como la cifra base, que tiene como función:

Ser la guía del “cafetero para evitar que los intermediarios paguen precios inferiores” y/o dar lugar a la pérdida.

“Es un valor garantizado y mínimo de compra para una calidad no muy superior. Dependiendo de la calidad del café, o de la especificidad de los programas de valor agregado, la Federación u otros operadores pueden pagar precios mayores al de referencia” (Federación Nacional de Cafeteros, septiembre de 2012).

De esta manera, dentro de la alineación del precio de referencia la FNC ha establecido que entre los elementos más importantes se encuentran los siguientes:

- “Precio del mercado de futuros de café en la bolsa ICE de Nueva York: El cálculo del precio interno de referencia para el café colombiano que publica la FNC, se basa en el cierre diario del mercado internacional de café, el cual refleja la situación de oferta y demanda de los cafés arábicos lavados. Este precio, en dólares americanos por libra, hace referencia a la cotización en la Bolsa de Café de Nueva York y se expresa en términos ex-dock (puesto en bodegas de muelle en países consumidores)”. (“Federación Nacional de Cafeteros, 2012”).
- “Prima del café excelso colombiano: Es el precio adicional que el mercado reconoce por los atributos de calidad superior y de diferenciación presentes en

el café colombiano y, refleja, además, los fundamentales de la oferta y la demanda del grano colombiano”. (“Federación Nacional de Cafeteros, 2012”).

- “Tasa de cambio peso-dólar: Para transformar el precio del café excelso en el exterior a pesos colombianos, el valor del precio del café en dólares se convierte utilizando la última tasa negociada en el día en los mercados financieros en Colombia” (“Federación Nacional de Cafeteros, 2012”).
- “Costos y gastos de comercialización: Para convertir el precio del café excelso en términos ex-dock (bodega país consumidor) a café pergamino en la puerta de la bodega de Almacafé más cercana, se deben descontar al primero los costos y gastos de almacenamiento, transformación (trilla), exportación y transporte, así como los financieros en que se incurren en el proceso de exportación. La diferencia en precio en cada bodega de Almacafé refleja la mayor o menor distancia a los puertos de embarque” (Federación Nacional de Cafeteros, septiembre de 2012).

Hasta aquí todo funciona muy bien, pero ¿cómo sabemos que un café de origen es de buena calidad? La industria ha creado sistemas de evaluación para determinarla. La SCAA, “Asociación de Cafés Especiales de América” y el *Coffee Quality Institute Q*, han estructurado un método objetivo para la valoración del café. El comercio de cafés de especialidad se rige por esta metodología y los compradores siempre cuentan con un catador certificado, "Q Grader", para comprar. Los productores hemos estado sujetos a la valoración que hagan terceros, y como en todo negocio, quien tiene la información tiene la ventaja. Si nosotros no tenemos en nuestro eslabón de la cadena una valoración confiable de nuestro

producto, seguiremos sujetos a que nos avalúen el café como quieran. Si no sabemos lo que tenemos, no lo podemos vender.

Los "Q Grader" deben ser parte fundamental de la estructura productiva y comercial, solo así, se podrá hablar el mismo idioma de los compradores, argumentar y sustentar el precio que se pida.

El análisis de laboratorio, físico y sensorial de cada café es la radiografía de cada productor para que a partir del autoexamen podamos mejorar los procesos que lleven a alta calidad y generen valor. Café de origen no es sinónimo de buen precio, en la cúspide de la pirámide de los especiales (<http://www.lapatria.com/columnas/189656/la-piramide-de-los-especiales>) están los cafés de origen con alta calidad en taza. En manos de nosotros está si queremos evolucionar con el negocio o seguimos produciendo *commodities* y certificados a precio de bolsa (Peláez b, 2017).

Ahora bien, al interior de las finalidades más concretas del comercio justo se encuentra el impulso de “una red de comercio alternativo que fomente el consumo de productos que tengan en cuenta, tanto el criterio del pago de un precio justo a los productores, como la promoción de valores sociales y de respeto al medio ambiente” (Ceccon Rocha, Brisa, & Ceccon, Eliane, 2010).

Además, esta propuesta organizativa “le brinda la posibilidad al productor de esquivar el peso completo de las fuerzas del mercado sobre la venta de los productos, a través de redes de comercialización alternativas” (Krier, 2003).

Cabe señalar, que el “*Fair Trade*”, o “comercio justo en café”, se inscribe en un sistema de certificaciones que son expedidas por “organizaciones internacionales como *Fairtrade*

Labelling Organization International (FLO); Fair Trade USA”; y otras grandes empresas del gremio cafetero como:

“Nespresso, Starbucks, Rain Forest, UTZ, etc., han ideado sellos con los cuales certifican los cafés que compran bajo normatividad expedida por ellos. Las cooperativas, asociaciones o productores, deben acogerse a dichos códigos de conducta, pagar y hacer las inversiones para que les adjudiquen la certificación. Estar certificado permite comercializar a través del canal, donde supuestamente, los productores reciben mejores precios” (Rodrigo Alberto Peláez, ¿Está funcionando el “Fairtrade” ?, 7 de febrero de 2017)

En Colombia existen ciertos sobre costos para el café certificado los cuales pueden variar según el precio que estipule la federación, siendo esto una problemática que también ha atacado a otros países productores.

Comercialización de Cafés Especiales.

La cadena comercial para la compra y venta de café especial se ha ido transformando en sus distintas fases, desde el cultivo con los caficultores que apenas están empezando o que tengan parcelas de menor área y con otros que han podido crecer medianamente junto con los cafetaleros de producción a gran escala tales como los agroindustriales, hasta su procesamiento; desde el trasladado del grano para su venta a mercaderes, encargados del beneficio del café, empresas que acopian o a las cooperativas de caficultores de su localidad, donde ellos lo comercializan a grandes beneficiadores y transformadores mayores, como la Federación Nacional de Cafeteros y extranjeros como compañías de orden nacional que realizan negociaciones y a su vez venden el café a otras compañías, que se encarga de procesos distintos como a plantas industriales descafeinadoras, a solubilizadoras y a torrefactoras, este tipo de factorías se encargan de la distribución, en el mercado nacional y

finalmente llevarlo al consumo por parte del comprador o a la industria que embotella y vende el producto terminado y las grandes casas que producen medicamentos a nivel país, e incluso a *brokers* establecidos dentro del país; por otro lado, se puede comercializar en el extranjero como café verde, tostado, en grano, molido y soluble, o puede venderse sólo el extracto del café. A todas estas es normal “que los *brokers* y compañías dedicadas a la comercialización ofrezcan “el aromático” a empresas extranjeras, este tipo de negocio se ha ido expandiendo cada vez más hacia empresas que se especializan en otorgarle valor agregado al producto. Todo ello, es pensado en alrededor de la idea de que el cliente de hoy no sólo pueda acceder a café de calidad y en especial, en términos superiores, sino que el mercado le ofrece un sin número de posibilidades de consumir un excelente café el cual puede transmitir y deleitar mejores y sabores únicos y exquisitos (Aguirre, 2005).

Esta perspectiva “ha hecho que el campesino caficultor, quien es el que da origen a la cadena de producción y comercialización, participe cada vez menos de las ganancias de la venta del café. Aunque en general se ha experimentado una disminución en los dividendos sobre las ventas de café, las empresas que se encargan del transporte, el proceso de tostado, la exportación e importación y del canal detallista para el usuario final, han mantenido de forma proporcional sus ingresos, contrario a los que ha sucedido con los caficultores que obtienen una ganancia cada vez menor” (Universidad Santo Tomás).

A pesar de que desde hace algún tiempo la “FNC” ha empezado a incentivar la creación de nuevas maniobras de industrialización para generar un valor agregado en la actividad cafetera, por medio de marcas actuales en el mercado, que se perfilen para ser incluidas con la DO y su valoración, a través de un aumento en las actividades relacionadas al comercio del

café logrando un gran valor agregado (Federación Nacional de Cafeteros, Guía Ambiental para el Sector Cafetero, s.f)

Agregan que, el compromiso de los caficultores colombianos “en relación armónica con el medio ambiente, han sido factores que a través de los años los consumidores de café en el mundo han captado de la caficultura colombiana”; en busca de resolver los problemas de precios bajos, poco apoyo de la banca para inyectar capital, y así poder dar respuesta a la alta demanda de los gremios ecologistas norteamericanos y europeos, han aumentado “las metas en la productividad de sus predios, la consistencia de la calidad, el mejoramiento continuo como empresarios cafeteros y la producción de café” hoy se están organizando para garantizar un producto con valor agregado que sea apetecido en el mercado internacional (Federación Nacional de Cafeteros b, 2016).

La formación de los canales de distribución, dependen de los niveles en términos de oferta y demanda que tiene el grano, la cual tiene una fuerte influencia de los movimientos económicos en el medio internacional. En palabras de Aguirre:

En este sentido, ya hemos dicho que el término de las cláusulas económicas del CIC propició la concentración del comercio internacional del café en manos de pocas empresas multinacionales, y un proceso similar se llevó a cabo con los canales a través de los cuales se realizan dichas transacciones, lo que entre otras cosas significó la disminución de los agentes económicos intermedios de la comercialización del aromático (Francisco Aguirre, 29 de noviembre de 2005).

Curva del Valor Agregado del Café Colombiano

Figura 3 - Curva de valor agregado para el café de Colombia



1. “Cafés Especiales”
2. “PODS”
3. “Extractos”
4. “Café Liofilizado”
5. “Colas”
6. “Tiendas”

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

Según estudios realizados por Vinicio H. Santoyo, “la tendencia a la concentración se da también en las industrias tostadoras de los países consumidores de café, donde cuatro empresas torrefactoras (Kraft, General Foods, Procter & Gamble y Nestlé) procesan actualmente casi la mitad del café de los países” afiliados a la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE” (Francisco Aguirre, 29 de noviembre de 2005).

Otro estudio realizado alrededor del Sistema agroindustrial del café es en México, que, el comercio mundial es controlado por ocho empresas grandes comercializadoras; que monopoliza más del 50% del comercio mundial. Entre las que se destacan en primer lugar, “B. Rothfos AG, la cual es una multinacional alemana que cubre una octava parte del comercio mundial, superada únicamente por Brasil, Colombia, los Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, la empresa es invisible en el mercado porque no tiene marca propia” (Francisco Aguirre, 29 de noviembre de 2005).

Ante este panorama y como lo plantea la “FNC”, “cuando no existe competencia por el café en un municipio o pueblo alejado, los pequeños cafeteros pierden la capacidad de negociación frente a los compradores locales o regionales, reduciendo en ocasiones sus ingresos en hasta un 40% (...)” (FNC, Garantía de Compra 2012). Quedando claro, que el surgimiento de herramientas como la Garantía de Compra, implementada por la FNC, la cual está, “fundamentada en la publicación diaria de un precio base de referencia calculado con las variables del mercado del momento (...) De esta manera, la Federación comunica un referente diario para el mercado interno, que sirve como piso y evita que los productores vendan su café por debajo del precio que está dispuesto a reconocer el mercado internacional para este tipo de café” (Al Grano, Garantía de compra, instrumento único en el mundo y excepcional en el sector cafetero, 2011).

Se debe resaltar que a través de instituciones como la FNC se ha procurado garantizar una adecuada comercialización en términos de equilibrio en el valor del grano; sin embargo, es fundamental que se generen políticas adicionales, modelos de negocio y demás alternativas que propendan por una producción y venta justa, equilibrada y competitiva para los productores de café especial en nuestra región.

Giacomo Becattini en su obra *Vicisitudes y Potencialidades de un Concepto: El Distrito Industrial*, expone que:

“El aumento de la productividad no depende sólo de las cantidades empleadas de los factores de producción (trabajo, recursos naturales, capital, tecnología), sino también de la forma como estos factores son organizados o combinados al interior de los procesos de producción y en los diferentes ámbitos territoriales en los que éstos tienen lugar. Así pues, el grado de organización

socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la cadena productiva. No puede aislarse, por tanto, la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas, Becattini, 2006”. (Francisco Albuquerque, 2006, p. 3).

Teniendo en cuenta lo anterior, surge un tema de gran importancia para los cafeteros, donde el trabajo colaborativo y en equipo, en el que prevalezca las ventajas de cada integrante, presenta un gran impacto no sólo en la producción sino también en la comercialización del grano. Es aquí precisamente, donde se crean los clústers como mecanismo que puede aportar a la competitividad del sector cafetero del país; cuyo objetivo es “incrementar la competitividad del sector cafetero en la región a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado” especial.

Tal y como lo plantea M. Porter, “los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras” (Eumed.net. Clústers Industriales: Conceptos Económicos, Jurídicos y Sociales). De allí la importancia de abordar este concepto en el presente trabajo.

Siempre y cuando se llegue a conformar un clúster, todas las industrias comenzaran a apoyarse una a la otra. “La rivalidad agresiva en una industria se contagia a otras industrias del clúster, mediante escisiones, mediante el ejercicio del poder de compra y mediante la diversificación de las empresas establecidas” (Porter, 1990, p.191).

De acuerdo con la teoría por Porter, los encadenamientos productivos fomentan el crecimiento general de quienes lo constituyen, además de fortalecer e innovar cada etapa de los procesos, fomenta la creación e implementación de estrategias de desarrollo económico y social para el grupo, además de insertar nuevos métodos y mejoras productivas en cada procedimiento.

1.2. Contexto en el que se Presenta el Conflicto

El conflicto se presenta en el pequeño productor de café de calidad del departamento del Quindío que no ha podido acercarse a un precio justo en un mercado competitivo, que le permita obtener mayores ingresos para mejorar sus cultivos.

Es indispensable que el pequeño caficultor del Quindío sea visible no sólo en términos de “*Factor De Rendimiento*”; para la “FNC” y para las compraventas del café en pergamino seco, sino también es de vital importancia que éste sea reconocido por un resultado en taza y una trazabilidad de cara al comprador internacional.

Con este fin se debe adelantar un trabajo de campo que identifique de manera puntual cuáles son los productores que existen en las zonas donde las condiciones de altura, temperatura y humedad permiten a estos caficultores obtener “taza diferenciada” con el menor esfuerzo y recursos adicionales a los que ya cuentan en sus parcelas, este resultado se valida con el laboratorio de calidades donde se resaltarán las características de calidad a través de sus atributos sensoriales.

Ya existe todo un trabajo adelantado por la “FNC” y el departamento de extensión que fundamenta sobre la generación de una base actualizada de datos completa de la situación actual de aquellos productores que serían objeto de esta investigación. Dicha base de datos es

el punto de partida para el diagnóstico sobre el cual se realizará el trabajo de campo que - como se dijo antes- culmine con un resultado en procesos de comercialización con taza diferenciada. La fase siguiente busca obtener un resultado con al café de cada uno de estos productores, se les capacite en la obtención de una mejora continua en la calidad y la obtención de ese perfil de taza que se busca como resultado.

Tabla 1 - Productores de Cafés Especiales del Municipio de Calarcá

PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE CALARCÁ			
No	FINCA	VEREDA	PROPIETARIO
1	EL TREBOL	BARRAGAN	JAVIER OROZCO
2	LA RIVERA	BARRAGAN	EFRAIN LOPEZ
3	LA PAMPA	BARRAGAN	ALBERTO GONZALES
4	EL DANUBIO	BUENOS AIRES ALTO	HERNANDO MARIN
5	LA MARINA	VISTA HERMOSA	MELBA SAENZ DE BOTERO
6	LA FORTUNA	VISTA HERMOSA	WILLIAM LOPEZ
7	CAÑIZALES	QUEBRADA NEGRA	JOSE MUÑOZ
8	EL TREBOL	LA VIRGINIA	ANA MARIA DUQUE
9	EL JARDIN	ALTO DEL OSO	GILBERTO TORRES
10	VILLA LUCIA	SANTODOMINGO	HOLANDA SUAREZ

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

Descripción del Municipio.

Calarcá es un municipio ubicado en el centro occidente colombiano y según su índice de población se categoriza en el segundo lugar con respecto a los demás municipios del Quindío.

“El municipio de Calarcá tiene una extensión territorial de veintiuna mil novecientas veinte tres hectáreas, de las cuales doscientos cuarenta y cuatro hectáreas son urbanas y veinte unas mil seiscientas setenta y nueve hectáreas corresponden al sector rural. Cuenta con altitudes que varían desde los 1000 msnm en la confluencia de los ríos Quindío y Barragán, hasta los 3667msnm en el Alto de El Campanario. La ciudad se encuentra a una altura promedio de 1573 msnm, tiene una población aproximada de 100.000 habitantes, posee un clima variado con

temperaturas que fluctúan de acuerdo con los pisos térmicos, entre los 22 °C y los 4 °C, dependiendo de la influencia de los rayos solares y de las lluvias. Su temperatura promedio es de 20 °C. La pluviosidad varía entre los 1700 y 2400 m anuales. La humedad relativa del aire es alta y estable, siendo aproximadamente del 85 %” (Wikipedia, Calarcá, Quindío, s.f).

“Respecto a las características de este territorio, tenemos que es quebrado, y su relieve corresponde a la cordillera central de los Andes. Por su topografía presenta 3 pisos térmicos: cálido, frío y páramo, gracias a ello en su suelo contrastan 3 paisajes: el páramo de la cordillera, la prolongación de los densos valles del Cauca y la accidentada geografía cafetera. Gracias a su variedad de climas las tierras son aprovechadas para la ganadería, el cultivo de frutales, plátano, café y en general diversos productos agrícolas; actualmente posee servicios de fluido eléctrico, señal celular, suministro de agua potable” (Wikipedia, Calarcá, Quindío, s.f).

1.3. Sobre el Conflicto (No Conformidad) en el que se Ubica el Desarrollo del Proyecto

Es necesario plantear de entrada que los pequeños caficultores de cafés especiales tienen poca participación en las exportaciones lo cual ha impactado a Colombia y a la región cafetera más específicamente al departamento del Quindío.

Otras variables que incrementan tal problema son los elevados costos de producción, los bajos ingresos, la estructura de propiedad, la deficiente infraestructura, la variación continua en los precios de la Bolsa y los costos externos que han tenido que ser asumidos por el productor; aunque para superar estas dificultades se ha contado con ayuda del gobierno

colombiano mediante subsidios que han ayudado a amortiguar la baja del precio y el descuido de los cafetales.

Para el caficultor quindiano hay una alternativa de participación en el mercado donde se pueden realmente trabajar integralmente con las entidades gremiales del departamento ayuden a potencializar los atributos que tiene el café del origen Quindío. Esta es una situación que va ligada a la participación del sector agrícola teniendo como segundo renglón productivo el café, el cual fue desplazado por el plátano; años atrás quien estaba en primer lugar era el café que ha sido golpeado por las plagas y enfermedades, altos costos de los insumos, insuficiente capital humano en épocas de cosecha y falta de una cadena de comercialización que no esté viciada por el monopolio quien regula el precio del mercado en Colombia.

Lo anterior lleva a plantear soluciones como, la industrialización de los procesos productivos de café para mejorar su posicionamiento en el mercado de tal manera que se promuevan nuevos esquemas de desarrollo y se incremente la exportación del producto cafetero y organizarlos en el clúster de café que está integrado por las entidades más importantes de la región como es el Sena, Gobernación del Quindío, Cooperativa de caficultores, Comité de cafeteros departamental, Cámara de comercio; donde participen varios representantes de los agricultores productores de cafés especiales del departamento. Además, donde se traten temas de costos de producción e infraestructura de carreteras y transporte.

1.4. Descripción del Problema

El acceso al mercado de cafés especiales por parte de los pequeños caficultores del departamento del Quindío, es restringido en el mercado colombiano porque éstos operan de

manera aislada y sin apoyo real y contundente para este fin. De igual manera, el bajo nivel de escolaridad y la falta de información, no permiten hacer un uso eficiente de las herramientas tecnológicas, administrativas y de los encadenamientos comerciales, desconociendo sus posibilidades reales de un mercado que busca un café con un nivel alto en su calidad y que crece en el ámbito nacional e internacional; donde consumidores que cada vez están más expertos y exigentes y conocedores de todos los beneficios del café tienen la convicción en pagar un valor alto por un producto de excelente sabor y aroma.

Las categorías y clasificaciones aceptadas por la FNC para los “café especiales” son: “Café de Origen”, “Café Sostenibles” y “Café de Preparación”. Estas calidades se pueden combinar para brindar productos diseñados para ciertos consumidores que aprecien la calidad y la diferenciación. Esto se logra por el cumplimiento de ciertas características que se relaciona con procesos de certificación de los códigos de conducta, de calidad en taza, de buenas prácticas agrícolas y de procesos de beneficio que respondan por las normas técnicas de la calidad. (FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS, 2015)

Para los productores de café especiales es importante poder contar con mayores ingresos y con la fidelidad de sus clientes, pero en las condiciones actuales del negocio en el departamento del Quindío sería importante cuestionarse lo siguiente:

¿Podrán los pequeños caficultores del departamento del Quindío, acceder a un mercado directo sin intermediarios, de tal forma que puedan obtener mayores ingresos?

Para poder entender parte de la responsabilidad en la crisis que actualmente vive el sector cafetero; se debe mirar de forma retrospectiva y detallar los acontecimientos que han marcado el destino cafetero de este país en el último cuarto de siglo, en este sentido se visibiliza lo

siguiente, este es un gremio el cual le ha tocado capotear durante su historia ya varias crisis, como la que vivimos estos últimos meses.

Varios son los factores que han contribuido al deterioro de nuestra caficultura como la volatilidad de la cotización del precio en el mercado internacional, el comportamiento de la divisa, el valor de los insumos que carecen de apoyo y regalías dadas por el gobierno nacional, los fenómenos del cambio climático (Elpaís.com.co | Colprensa, 2013), esto sumados a los altos costos de producción la mano de obra escasa no calificada y el relevo generacional es otra de las causas que afectan al sector cafetero; “Colombia logró en los últimos años recuperar su producción cafetera hacia los 14 millones de sacos, pero los bajos precios internacionales y la especulación tienen otra vez en jaque a los productores” (Sierra, 2018), gran parte del problema se ve reflejado en un mínimo margen de ganancia de la relación costo beneficio en donde producir una arroba de café pergamino seco cuesta en promedio \$65.000 y se vende en \$ 74.000 teniéndose así serios problemas de rentabilidad y haciendo que nuestra caficultura no sea competitiva. El devenir de esta industria tiene gran importancia para todos los colombianos, donde, si bien se ha diversificado la oferta exportable en nuestro país el café sigue siendo un renglón importante en nuestra economía y con gran incidencia en el desarrollo y estabilidad social y financiera de las familias cafeteras de la región.

1.5. Definición del Comitente, Sponsor Del Proyecto

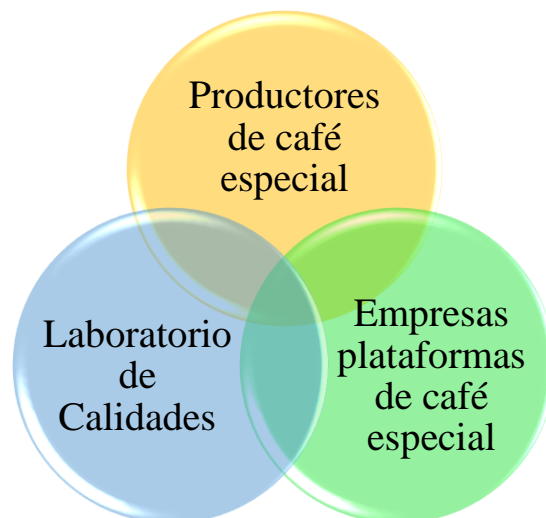
Figura 4 - Definición del comitente, Sponsor del proyecto



Elaboración Propia de los Autores.

1.6. Definición de los Stakeholders del Proyecto

Figura 5 - Stakeholders del proyecto



Elaboración Propia de los Autores.

1.7.Posibles Modalidades de Solución del Problema

Para todas las alternativas de solución que se puedan implementar.

- “Eficiencia productiva con mejoras en los sembrados y en la administración de las fincas cafeteras, lo cual es más fácil cuando existe en los caficultores la capacidad educativa y empresarial para aceptar nuevas formas de producción y gestión de los recursos que no está muy difundida en las zonas cafeteras colombianas” (Wilson González, Sandra Patricia Perilla y Adriana Pulido E, 2010).
- “Aumento en la productividad de los caficultores con el objeto de generar ventajas competitivas” (Gloria Inés Puerta Quintero y José Gustavo Echeverry Molina, 2015).
- Promover el “desarrollo de la agroindustria con el mercado interno y externo, por medio del avance paulatino hacia la agroindustria transformadora de productos primarios, su conexión con los procesos industriales y sus vínculos con los mercados internacionales” (Silva, Baker, Shepherd, Jenane y Da Cruz, 2013). Esto se podría llevar a cabo mediante la implementación de procesos de fermentación del café (Aída E. Peñuela Martínez, Jenny P. Pabón Usaquén & Juan R. Sanz Uribe, 2013).
- Realizar investigaciones que conlleven a la determinación de nuevas tecnologías accesibles a los productores que optimicen los procesos de fermentación del café (Gloria Inés Puerta Quintero; Javier Marín Mejía & Gabriel Angel Osorio Betancur, 2012).
- Implementar un paquete tecnológico que incluya las buenas prácticas de beneficio de café, donde el caficultor tendrá la alternativa de elevar los atributos organolépticas del café por medio de una herramienta que mejora la calidad y el precio del café (Roncancio y Rendón, 2012).

1.8. Constricciones Y Restricciones Del Proyecto

Constricciones.

Deficiente disponibilidad de recursos económicos para la tecnificación de la producción y transformación de la materia prima.

Elevados costos de producción que aumenta el precio del producto final disminuyendo la oportunidad de competir en el mercado.

La constante variación del precio del café en el mercado global.

Dificultades de los pequeños productores para incursionar en dicho mercado debido al monopolio de grandes multinacionales.

Las exigencias de un mercado que pide alta calidad en el café de especialidad.

Limitados recursos tecnológicos que permitan incrementar los niveles de producción para satisfacer las necesidades del mercado.

Restricciones.

Normatividad de la “Federación Nacional de Cafeteros y la Green Coffee Association of New York City” en cuanto a políticas de comercio internacional de café.

Resistencia a la inclusión de nuevas tecnologías por parte de los pequeños caficultores dada la creencia que esta afecta su calidad.

Cambios climáticos no previstos que dañen la calidad de los cultivos y deterioren el producto final.

Manejo de variedades de café a sembrar en territorio colombiano la cual está limitada por la normatividad de Cenicafé, entidad manejada por la “Federación Nacional de Cafeteros”.

1.9. Formulación y Sistematización del Problema.

¿Podrán los pequeños caficultores del departamento del Quindío, acceder a un mercado directo sin intermediarios, de tal forma que puedan obtener mayores ingresos?

¿Qué puede ocasionar el no aumento de la participación del departamento del Quindío en el café de especialidad?

¿El proceso de fermentación del café requiere una alta inversión en tecnología?

¿Existen programas de capacitación para los caficultores relacionada con el tema de fermentación para café de especialidad?

¿El proceso de fermentación es un factor determinante en la producción del café de especialidad?

¿Por qué para la actividad agrícola de producción de café, el productor prefiere trabajar de forma aislada?

¿Por qué esta actividad siendo tan importante para la economía nacional y de muchos años de desarrollo, los niveles de escolaridad de los caficultores son bajos?

Capítulo II

2. Justificación

Este municipio que se enfrenta como muchos otros circunvecinos a una fuerte crisis productiva debe reorientar sus propuestas de desarrollo al aprovechamiento racional de sus recursos, entre ellos el del café, por lo que frente a los problemas presentes se deben identificar los modelos de agricultura que respondan a los referentes del desarrollo sostenible; el acceso al mercado de cafés especiales por parte de los pequeños caficultores del departamento del Quindío, es restringido porque operan de manera aislada y sin apoyo real y contundente para este fin. Dificultad en el acceso de las plataformas de mercado de cafés especiales que tienen hoy una gran importancia en el mercado nacional e internacional por los pequeños productores del departamento a pesar de contar con las condiciones climáticas y ambientales requeridas y los procesos adecuados para el beneficio de café. Las categorías y clasificaciones aceptadas por la “FNC” para los cafés especiales como se mencionó anteriormente son: “Café de Origen, Café Sostenibles y Café de Preparación”. Estas categorías se pueden combinar con el fin de producir mercancías diseñadas para un selecto grupo de consumidores que aprecien la calidad y la diferenciación. Esto se logra por el cumplimiento de ciertas características que se relaciona con procesos de certificación de los códigos de conducta, de calidad en taza, de buenas prácticas agrícolas y de procesos de beneficio que respondan por las normas técnicas de la calidad. (London School for commerce)

Para los productores de cafés especiales es importante poder contar con mayores ingresos y con la fidelidad de sus clientes, pero en las condiciones actuales del negocio en el departamento del Quindío sería importante cuestionarse lo siguiente:

Los pequeños caficultores del departamento del Quindío; específicamente los del municipio de Calarcá, podrán acceder a un mercado directo sin intermediarios, de tal forma que puedan obtener mayores ingresos, O se puede lograr a través de una cadena de suministro con una materia prima con valor agregado, para aportar a la cadena productiva valor desde la obtención de un producto diferenciado para un nicho de mercado especializado.

2.1 Cadena de Suministros

Figura 6 - Cadena de suministros



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Capítulo III.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Avizorar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los actores que hacen parte de la cadena productiva de café especial en el municipio de Calarcá (Quindío), respecto a sus condiciones técnicas de producción y de comercialización del café especial.
- Identificar estrategias de comercialización que faciliten el acceso al mercado de café especial para 10 productores de este tipo de café en el municipio de Calarcá (Quindío).

Capítulo IV.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico.

De acuerdo con Luis Eduardo Nieto Arteta en su escrito titulado: “El café en la sociedad colombiana”, quien plantea que: “el café es un producto que determinó el desarrollo económico, social, político y cultural de nuestro país, desde su fundación. Planteó también que, dadas las estructuras institucionales que se crearon a través del desarrollo del mercado y la industria cafetera colombiana, este sería un producto que seguiría transformando el carácter económico, político y social del país” (Cataño, 2012, p. 255-272)

El término "café especial" o "café de especialidad" según la guía del café, se originó en los Estados Unidos. En su inicio fue aplicado a una variedad de productos de café, los cuales se vendían en establecimientos exclusivos al café para diferenciar estos cafés de los tradicionales que se encuentran en los grandes supermercados y tiendas de menor escala al igual se hablaba de café "gourmet" (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Los cafés especiales hacen referencia actualmente a lo que tiene que ver con la venta del grano de café, y a las bebidas embotelladas con café servidas en bares o tiendas de café y en cafés exclusivos. La gama hace referencia a cafés de alta calidad de acides entre media alta un tostón medio, una tasa limpia y un aroma pronunciado el cual debe ser de origen específico sin mezclas o blend.

“Sin embargo, el término ha perdido precisión con el rápido crecimiento del número de establecimientos de venta de cafés especiales, y más concretamente con la expansión de la gama de productos de cafés especiales en establecimientos de venta más generales como los supermercados” (La Guía del Café, ¿Qué significa ‘café especial’?, s.f.).

“Puede decirse que la expresión cafés especiales se ha convertido en una etiqueta genérica que abarca una gama de cafés diferentes, que consiguen un valor agregado a los demás cafés o son percibidos como diferentes de las marcas de café normalmente disponibles. El término es ahora tan amplio que no existe una definición universalmente aceptada de lo que son cafés especiales, y a menudo significa cosas distintas a distintas personas y en diferentes regiones” (Carlos Gustavo Cano (banco de la Republica), 2007).

Ante la dificultad de precisar esta definición a nivel mundial, se considera que el mercado de los “cafés especiales” se determina de acuerdo al punto de vista de cada nación y de acuerdo a la región. Sin embargo, el termino de "gourmet" o "especial" sugiere que el producto tiene algún tipo de exclusividad.

En consecuencia, existe una consideración de que los “cafés especiales” hacen parte de una industria al interior del resto del negocio del café a nivel nacional y mundial. Vale la pena resaltar que la oferta y la demanda han sido determinadas sobre la base del costo del café, como del valor agregado, asuntos que son determinantes en el valor de acuerdo a la clasificación de la "calidad".

Los cafés Especiales.

“Mucho se ha discutido acerca de la definición de los llamados cafés especiales, un término todavía un tanto impreciso; de las propiedades físicas, biológicas y organolépticas con que deben contar; sobre las modalidades más indicadas para certificarlos; y aún sobre el diseño más adecuado de los sellos para identificarlos” (Carlos Gustavo Cano, 20074, p.13)

“La Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA) ha implementado: una normatividad para el café que tenga el Certificado de Especialidad, “basada en el Sistema de Clasificación y Diagrama de Clasificación de Café Verde de la misma asociación. Lo cierto es que quien en última instancia define con toda la autoridad e idoneidad los cafés especiales es el consumidor. De suerte que este concepto sólo debe aplicarse con toda propiedad a aquellas modalidades del grano cuyos atributos logren de manera sostenida, consistente y verificable, ser acogidos, reclamados y remunerados con precios más altos o primas superiores a las del resto de las categorías comerciales” (Toro et. Al., 2013).

“Aunque no se puede hablar de estadísticas estandarizadas ni plenamente confiables, habida cuenta de su peculiar concepción, según informe de la Federación Nacional de Cafeteros Colombia en el año 2017”, “que creció 4% para alcanzar 14,6 millones de sacos, de la producción mundial de 155,8 millones de sacos, estima que de los suaves colombianos se exportaron 11,9%” (Federaciondecafeteros.org,2017).

“Del mercado mundial del café que pueden considerarse especiales, es decir aproximadamente el equivalente a 12 millones de sacos de 60 kilos” (Al Grano, 2015). En el informe del año 2017, el Gerente de la FNC Roberto Vélez Vallejo expone que “el año 2017 llega con nuevos desafíos para la caficultura colombiana y su institucionalidad” (Federación Nacional de Cafeteros, Informe de Gestión, 2018);

“Teniendo en cuenta que el café constituye una de las alternativas productivas más atractivas para algunas de las regiones del país que estuvieron más golpeadas por la violencia reciente. Gracias al acuerdo firmado entre el Gobierno nacional y las FARC, se

abre un espacio de esperanza para sanar las heridas del conflicto y empezar a construir un país en paz” (Finca Cafetera Santander, 2018).

“Contribuir a elevar la rentabilidad del caficultor es el principal objetivo de la Estrategia de Valor de la Federación. Esto significa definir un modelo de negocio próspero para la organización que se enfoque en presentar propuestas de valor efectivas y eficientes para el caficultor, por medio de un modelo dinámico de planeación continua que responda a las necesidades de todas las partes interesadas: caficultores, gobierno, aliados y organismos cooperantes” (Federación Nacional de Cafeteros, 85 Congreso Nacional de Cafeteros, 2017). Que permita obtener un mejor precio del café por los valores agregados del mismo, la calidad y capacidad de producción.

El Desarrollo Endógeno.

Por desarrollo, se entiende el medio utilizado por el pueblo para satisfacer sus necesidades propias y además el mejoramiento de su calidad de vida. El desarrollo humano está estrechamente ligado al desarrollo social y comunitario. El primero como condición y el segundo como estrategia para mejorar su calidad de vida. El ser humano para su desarrollo necesita satisfacer sus necesidades de ser, estar, hacer, tener, subsistencia, entendimiento, afecto, participación, ocio, libertad, creación e identidad.

El desarrollo colectivo de la humanidad exige del desarrollo individual. Cada ser posee un cuerpo físico, territorio, relaciones con otros. El colectivo de estos elementos se interconecta a través de la cultura, el trabajo, la naturaleza y el lenguaje.

“Como resultado de ello se produce una transformación en la configuración, actuación e incidencia relativa de los distintos sectores de producción rescata el enfoque de desarrollo

endógeno como un marco de análisis y de acción para el desarrollo territorial, y señala que el desarrollo a largo plazo se explica por una interacción de fuerzas que generan efectos multiplicadores de la inversión. El desarrollo endógeno se produce como consecuencia de la utilización del potencial y del excedente generado localmente y de la atracción, eventual, de recursos externos, así como del aprovechamiento de las economías externas presentes en los procesos productivos locales” (Barquero, 2001).

Se entiende el desarrollo endógeno como el acumulado de principios y procesos a partir de los cuales se intenta que los campesinos promuevan y desarrollen sus propios proyectos productivos. Desarrollen nuevos modelos de negocio desde la óptica de la gestión de la economía colaborativa. Estos principios universales no se pueden asumir como paquetes tecnológicos o como simples recetas. Según Toledo (1996) se logran

“Por medio del control que una comunidad tiene (o recupera) de los procesos que la determinan y la afectan. Los procesos los clasifica en:

1. Toma de control de su territorio. Ello implica el deslinde de la superficie que le corresponde, el establecimiento de sus límites, el reconocimiento de su territorio por parte del Estado y de las comunidades o propietarios vecinos, etc.

2. El uso adecuado o no destructivo de los recursos naturales (flora, fauna, suelos, recursos hidráulicos, etc.) que forman parte de su territorio; constituye la segunda toma de control de toda comunidad rural.

3. El control cultural. Implica que la comunidad tome decisiones que salvaguarden sus propios valores culturales.

4. El incremento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad es una tarea central de todo desarrollo comunitario, y ello constituye la toma de control social.

5. La regulación de los intercambios económicos que la comunidad y sus miembros realizan con el resto de la sociedad y con los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, forman la toma del control económico.

6. Enfrentar de manera comunitaria los fenómenos económicos externos que afectan su vida productiva, tales como las políticas de fijación de precios (por el mercado o por el Estado), las políticas macroeconómicas, los subsidios, impuestos, préstamos, etc. Ello supone atenuar los mecanismos que afectan, inhiben e incluso castigan la esfera productiva de la comunidad” (Toledo, 1996).

4.2. Marco Conceptual

Para avizorar un modelo de negocio de relacionamiento directo entre el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 productores de café en el municipio de Calarcá Q, se requiere de la apropiación de conceptos fundamentales, dada su relevancia para la comprensión de los capítulos subsiguientes.

Aroma.

El aroma de un café no requiere mayor ilustración. Es bien conocido el olor característico del café tostado. El poder del aroma de la bebida es tan notorio, que incluso muchas personas piensan que es más agradable oler el café que tomarlo (Café de Colombia, Clasificaciones de calidad, 2010).

Acidez.

La acidez del café se refiere a esa chispa ligeramente picante que se siente en la lengua y que hace que el bebedor se estremezca por un instante. La acidez puede ser uno de los atributos más deseados, y está correlacionada con la temperatura promedio a la que está expuesta el cultivo y, en consecuencia, con la altitud de este (Café de Colombia, Clasificaciones de calidad, 2010).

Cadena de Distribución.

En la cadena de distribución, el café tendrá una calidad inferior si se comercializa indebidamente, por ejemplo, si se usan empaques inapropiados, si se almacena por mucho tiempo, si adquiere humedad durante el almacenamiento, y si es mezclado con cafés inferiores en calidad (Café de Colombia, Clasificaciones de calidad, 2010).

Cadena Productiva o Clúster.

Es un conglomerado de un conjunto de empresas, ubicadas en el mismo espacio geográfico y que desarrollan las mismas actividades, o similares, o están cercanamente relacionadas, hacia atrás o hacia adelante (Café de Colombia, Clasificaciones de calidad, 2010).

Calidad.

Existen diversas definiciones del término calidad según el contexto en el que se emplee, pero para el caso del tema en referencia, se adoptará la definición de calidad del café y sus atributos; que son valoradas por “los consumidores sofisticados de café que, evalúan los atributos sensoriales de la bebida. Estos pueden variar de acuerdo con el origen, los procesos de producción y de cosecha o post cosecha” (BuenCafé, Clasificaciones de calidad del café, 2018)

“Las principales cualidades organolépticas o sensoriales que se evalúan en la bebida de café son: Aroma, Sabor, Cuerpo, Acidez, Impresión Global” (Café de Colombiano, Clasificaciones de Calidad, s.f.)

Cafés Especiales.

“Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor” (Federación Nacional de Cafeteros, 2014).

Tabla 2 Categorías de cafés especiales

Tipos de cafés especiales de Colombia	
Categorías de cafés especiales	
Cafés regionales	“Proviene de una región específica reconocida por sus cualidades particulares. Se le ofrecen al consumidor final puros, sin mezclas”.
Cafés exóticos	“Cultivados en zonas determinadas bajo condiciones excepcionales; poseen características sensoriales y organolépticas que permiten obtener una taza de altísima calidad”.
Cafés de finca	“Producidos en una sola finca, provienen de un solo cultivo, tienen un beneficio centralizado y ofrecen un producto sobresaliente en calidad y consistente en el tiempo”.
Cafés de Preparación.	“Son cafés con una apariencia especial por su tamaño y forma, lo que los hace apetecidos en el mercado internacional. También pertenecen a esta categoría los cafés que se buscan de acuerdo a las preferencias de un cliente en particular y se acopian para ofrecer un producto consistente”
Cafés selectos	“Proceden de una mezcla balanceada de varios tipos de café y dan como resultado una taza de excepcional calidad”.
Cafés Caracol	“Cultivados en zonas altas, de los cuales se seleccionan los granos en forma de caracol, producen una taza única de alta acidez”.
Cafés supremos	“Este tipo de café se ofrece según una clasificación granulométrica o tamaño del grano como: Premium, retenido en la malla # 18; Supremo, retenido en la malla # 17; Extra Especial, retenido en la malla # 16 y Europa, retenido en la malla #15”.
Cafés Sostenibles.	“Cultivados 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. También promueven el desarrollo social de las familias cafeteras que los producen. Los clientes los prefieren porque cuidan la naturaleza y promueven el mercado justo con los países en vía de desarrollo”.
Cafés orgánicos	“Este café se cultiva sin la utilización de productos químicos de síntesis como fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes”.

Fuente Federación Nacional de Cafeteros.

https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/categorias/

Competitividad.

“Se define como la capacidad de una empresa a plantear y poner en marcha estrategias orientadas a extenderse o preservar de manera duradera, una posición sostenible en el tiempo en el mercado”.

Costo Fijo

Es el costo que no varía con el nivel de producción.

Costo de Producción.

“Los costos de producción son estimaciones monetarias de todos los gastos que se han hecho dentro de la empresa, para la elaboración de un bien. Estos gastos abarcan todo lo referente a la mano de obra, los costos de los materiales, así como todos los gastos indirectos que de alguna manera contribuyen a la fabricación de un bien” (Concepto Definición, s.f.).

Costo Variable.

“Los costos variables son los gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa. El costo variable es la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas” (perez, 2018).

Desarrollo Endógeno.

Es un modelo de desarrollo que busca potenciar las capacidades internas de una región o comunidad local; de modo que puedan ser utilizadas para fortalecer la sociedad y su economía de adentro hacia afuera, para que sea sustentable y sostenible en el tiempo (Fundación Wikimedia, Inc., 2009).

Gestionar la Calidad.

La calidad no se da por casualidad y por tanto requiere de una serie de pasos que conlleven a su obtención. En este sentido gestionar la calidad se refiere a la forma en la cual el productor planifica la forma en la que se garantizará la obtención de la calidad, por medio de programas de producción y sistemas que permitan controlar los resultados (Ponsati, 2002)

Marcas de Certificación.

Estas se refieren a “los signos que les aseguran a los consumidores que el producto al que se aplican cumple con unos estándares de calidad previamente definidos en normas legales, técnicas o reglamentos” (Café de Colombia, Marcas de Certificación, s.f.).

Producción.

“Es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales” (López, 2001).

Ventaja Competitiva.

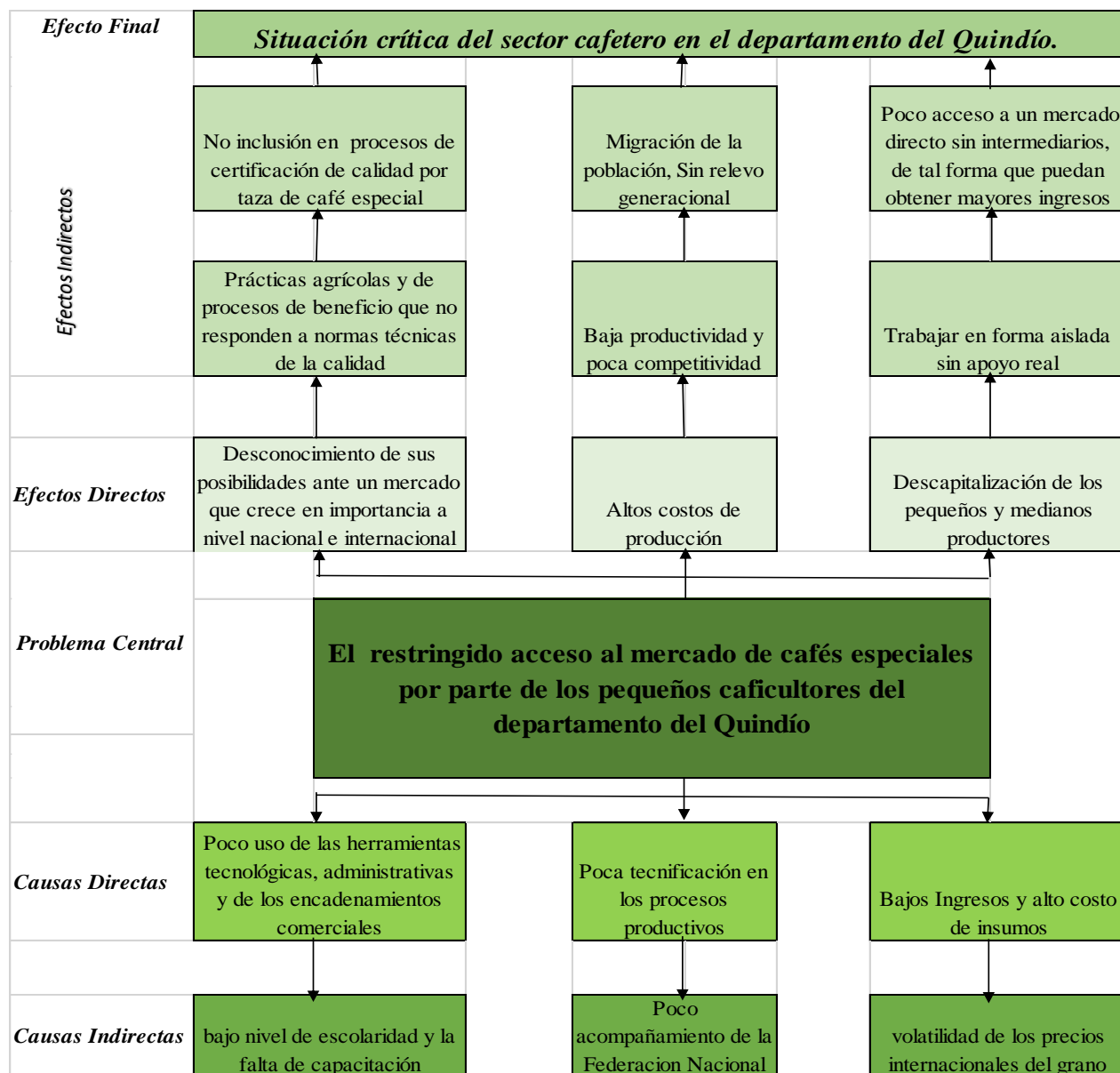
Este aspecto tiene que ver con “Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores” (Ventaja Competitiva Porter: Resumen y Foro - 12Manage, s.f.)

4.3.Marco Lógico.

Para realizar el análisis de este proyecto se esquematiza en primer lugar con el árbol de problemas y en segundo con los diagramas de flujo de las cadenas productivas.

Árbol de Problemas.

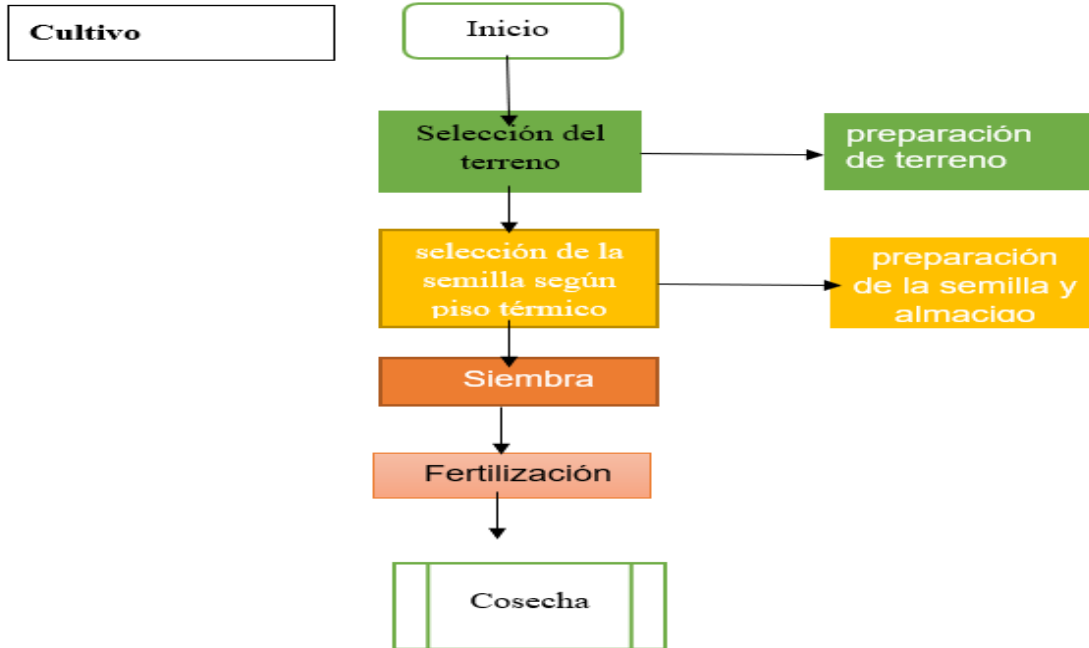
Figura 7 - Árbol de problemas



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Cadena Productiva del Café

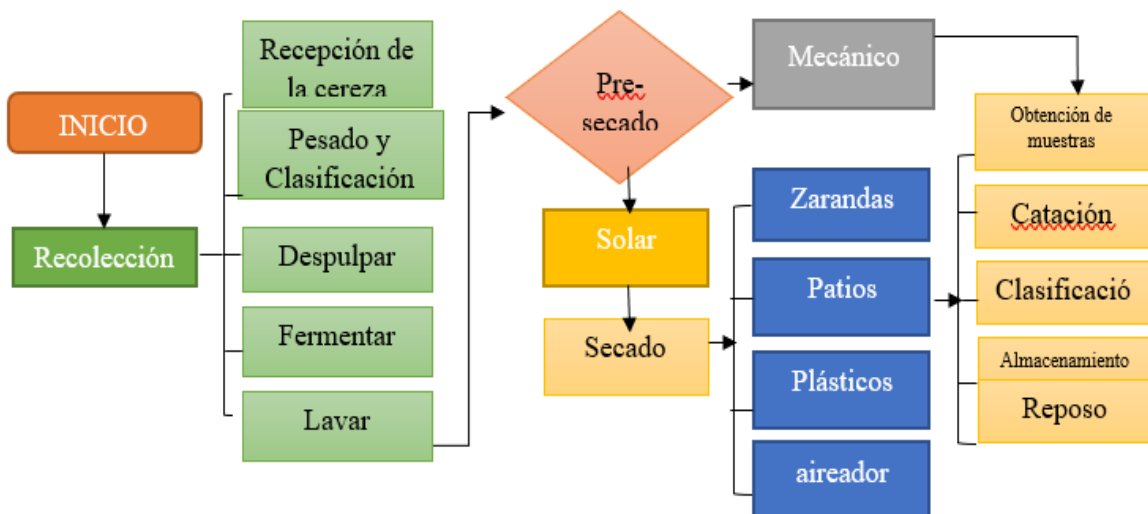
Figura 8 - Diagrama de flujo del proceso productivo del café.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Proceso Post-cosecha

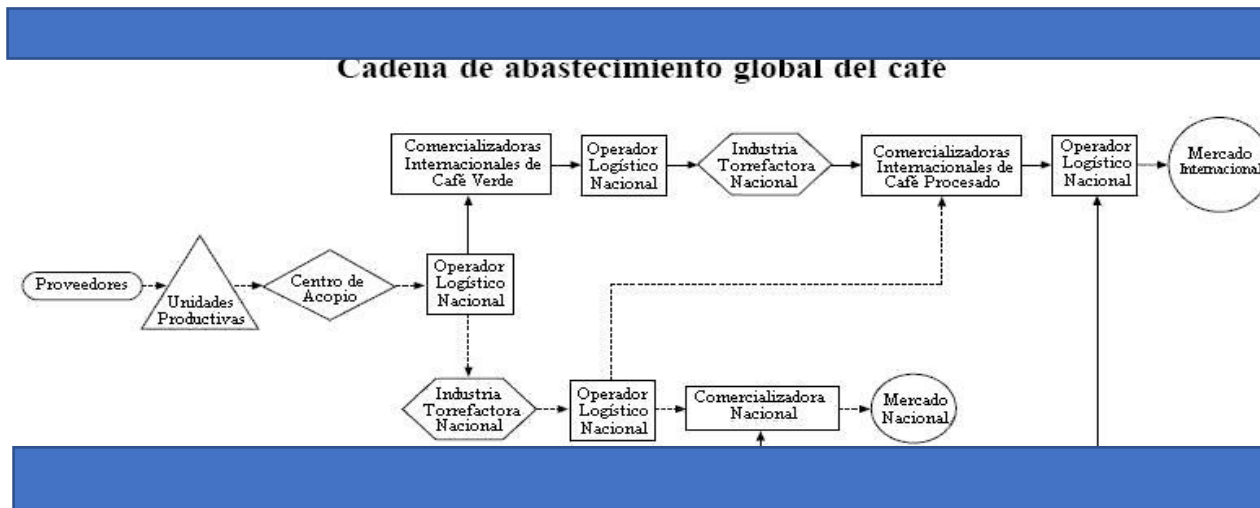
Figura 9 - Diagrama de flujo del proceso Post-cosecha.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Proceso de Abastecimiento Global del Café

Figura 10 - Diagrama de flujo del abastecimiento global del café.



Fuente: Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café (García Cáceres, 2006)

4.4. Marco Metodológico.

Para el desarrollo del Proyecto, se utiliza la metodología de Cadena crítica, con la cual se busca identificar el camino crítico del proyecto y las tareas que lo componen y la duración de cada tarea, proteger la incertidumbre dando una estimación que tenga en cuenta los posibles imprevistos que puedan surgir.

Metodología de Cadena Crítica

“Es una metodología de gestión de proyectos basada en la teoría de las restricciones TOC, pensada para maximizar el avance del proyecto, teniendo en consideración que los proyectos están sometidos a incertidumbre y una serie de limitaciones.

Esta metodología se basa en aplicar estos tres principios:

Identificación de las restricciones que afectan al proyecto: normalmente esta restricción se muestra como el conjunto de tareas, que bien por limitaciones temporales o de recursos, definen

la duración mínima del proyecto. Esto se llama la cadena crítica, o camino crítico cuando no se tiene en cuenta la restricción introducida por los recursos.

Dar prioridad a las tareas dentro de la cadena crítica: los esfuerzos del director de proyecto deben centrarse en la ejecución de aquellas tareas que formen parte de la cadena crítica, ya estas determinarán la finalización del proyecto.

Subordinar el resto de las tareas a las tareas en la cadena crítica: Aunque se define como una metodología diferente al resto, personalmente el encuentro totalmente compatible con el enfoque tradicional dentro de los procesos de planificación y seguimiento.

Tiene como gran ventaja el focalizar la dirección del proyecto en aquellos puntos que realmente son importantes, permitiendo reducir y gestionar mejor los conflictos, e incrementar la eficiencia del director de proyectos.

Como desventaja hay que destacar que requiere una planificación mucho más sofisticada, sobre todo en situaciones de multiproyecto, lo que no siempre es posible de aplicar en empresas con poca cultura de dirección de proyectos” (Albert Garriga, Tipos de metodologías de proyectos, 2014)

Las principales variables para controlar en un proyecto quedan cubiertas por el método de la cadena crítica.

Alcance: implica el control de las actividades consideradas de alto nivel de criticidad.

Trabajo: se resume en el estudio de la gestión del tiempo para garantizar la realización de cada una de las actividades.

“Costes: haciendo hincapié en la acumulación de gasto”.

“Calidad: basada en el seguimiento continuo que detecte a tiempo cualquier desviación”.

“Riesgo: minimizarlo requiere de un control que la aplicación de esta metodología proporciona”.

“Calendario de eventos: monitorizar su materialización de acuerdo a la planeación aportará indicios sobre el ajuste temporal del total del proyecto”.

4.5. Marco Legal.

“Ley 09 de 1979 – Decreto 3075 de 1997: Concepto Sanitario: Documento expedido por la Secretaría Distrital de Salud o su delegada. Debe incluir constancia de capacidad de elaboración del producto. Registro Sanitario: Expedido por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, o su autoridad delegada)” (Decreto 3075, 1997)

“Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e importar un alimento con destino al consumo humano” El Registro Sanitario tiene una vigencia de 10 años.

“Ley 99 de 1993 y decreto 1753 de 1994: Licencia Ambiental Son expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales, los Municipios, Distritos y Áreas Metropolitanas las entidades territoriales delegatarias de las corporaciones autónomas regionales. Autoridades locales: Permiso de Planeación Municipal: Obtener permiso de la Oficina de Planeación Municipal o entidades que hagan sus veces.

Propiedad Industrial: Registro de marca: Acreditar el registro de la marca o marcas que distinguirán su Producto, expedido por la Superintendencia de Industria y comercio o en su defecto, certificación de esa entidad sobre el trámite del registro.

Término de duración del registro de la marca y su renovación: El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse

por períodos sucesivos de diez años. La renovación deberá solicitarse ante la oficina nacional competente, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro” (SICE-Grupo Andino, s.f.).

“Cámara de Comercio: - Certificado expedido por la Cámara de comercio sobre constitución, inscripción, gerencia y objeto social de la firma. - Registro Mercantil - Certificado expedido por la división de Fiscalización de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en que el representante legal, así como el propietario o propietarios, cuando sean personas naturales, o los socios de la persona jurídica propietaria que tengan más del 15% del capital social, no se encuentran registrados como infractores de las normas aduaneras”. (certificados que expide la CCB, s.f.).

Norma Técnica Colombiana NTC:

“Buenas prácticas de manufactura para la industria del café. La NTC 5181 fue ratificada por el Consejo Directivo del 2003-08-26. Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales” (Norma Técnica Colombiana, ICONTEC Internacional, 2003).

Resolución 2674 de Julio 22 de 2013

“La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas” (Resolución 2674, 22 de Julio de 2013).

Decreto 4444 de 2015:

- “Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios”.
- “NTC 353460: Esta norma establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado, en grano o molido”.
- “NTC 2441: En esta se establece un método para determinar el tamaño promedio de partícula del café tostado y molido”.
- “NTC 244262: Especifica un método para la determinación del grado de tostion en café tostado en grano y/o molido mediante mediciones colorimétricas”.
- “NTC 255863: Café tostado y molido. Determinación del contenido de humedad. Método por determinación de la pérdida en masa a 103 °C (método de rutina)”.
- “NTC 388064 Café: Determinación del contenido de cafeína. Método por cromatografía líquida de alta resolución”.
- “NTC 4602-165: Determinación del rendimiento de la extracción y de los sólidos solubles en la bebida de café. Parte 1. Método por goteo directo”.
- NTC 4602-2: “Determinación del rendimiento de la extracción y de los sólidos solubles en la bebida del café. Parte 2. Método por contacto directo”.
- “NTC 408466: Café tostado y molido. Método para la determinación de la densidad por compactación”.
- “NTC 216767: Industrias alimentarias. Productos alimenticios empacados contenido neto”.

- “NTC 512-168: Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos mínimos de los rótulos o etiquetas de los envases o empaques en que se expenden los productos alimenticios, incluidos los de hostelería, para consumo humano”.

Capítulo V.

5. Desarrollo y Aplicación del Proyecto

5.1.Integración del Proyecto.

La Gestión de la Integración del Proyecto contempla la inclusión de los procesos y actividades necesarios que impliquen desarrollo sostenible y Competitivo, que sus procesos sean de Emprendimiento Social y Solidario para identificar un nuevo modelo de negocio de productores de cafés especiales y las actividades que competente para acceder a un mercado de especialidades para ventas directas con los interesados desde la óptica de la gestión de la economía colaborativa.

5.1.1. Nombre del Proyecto.

Avizorar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.

5.1.2. Acta de Constitución.

Tabla 3 Acta de constitución del proyecto

Versión	Realizada por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1					Versión Original
CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
CAPEX (SI/NO)			CODIGO AFE:		
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: ¿QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?					
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O CAPACIDAD A GENERAR.					
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: DESCRIPCIÓN DE REQUERIMIENTOS FUNCIONALES, NO FUNCIONALES, DE CALIDAD, ETC., DEL PROYECTO/PRODUCTO.					
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO: FIN ÚLTIMO, PROPÓSITO GENERAL, U OBJETIVO DE NIVEL SUPERIOR POR EL CUAL SE EJECUTA EL PROYECTO. ENLACE CON PROGRAMAS, PORTAFOLIOS, O ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.					
OBJETIVOS DEL PROYECTO: METAS HACIA LAS CUALES SE DEBE DIRIGIR EL TRABAJO DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE LA TRIPE RESTRICCIÓN.					
	CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO		
1.	ALCANCE				
2.	TIEMPO				
3.	COSTO				
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: MOTIVOS, RAZONES, O ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO					
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA			JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA		
			Flujo de Ingresos		
			Flujo de Egresos		
			VAN		
			TIR		
			RBC		
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO:					
NOMBRE		NIVELES DE AUTORIDAD			
REPORTA A					
SUPERVISA A					
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO:					
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO			FECHA PROGRAMADA		
ÁREAS O GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.					
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL			ROL QUE DESEMPEÑA		
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (RIESGOS NEGATIVOS).					
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (RIESGOS POSITIVOS).					
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.					
GERENTE(S) DE ÁREA(S) QUE AUTORIZA(N) EL PROYECTO.					
NOMBRE		CARGO		FECHA	FIRMA

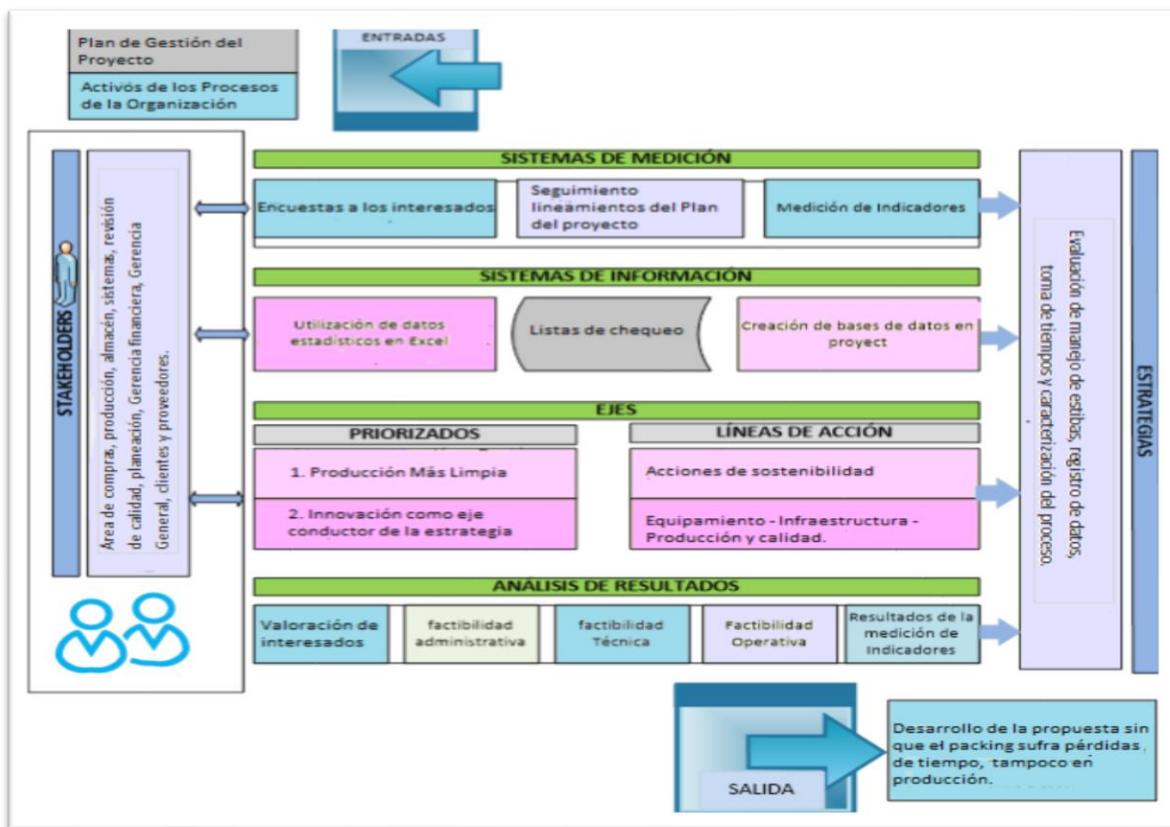
Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.1.3. Plan de Dirección del Proyecto.

La Dirección y Gestión en la Ejecución del Proyecto.

Para llevar a cabo la dirección y la gestión en la ejecución del proyecto en función del cumplimiento de los objetivos del mismo, se presenta el siguiente esquema de acción.

Figura 11 - Diseño Sistema de información del proyecto.



Elaboración propia de los autores

5.1.4. El Monitoreo y el Control del Trabajo del Proyecto.

El monitoreo del proyecto se realiza a través del control del cronograma y del presupuesto:

Tabla 4 - Índices para el control del proyecto.

Método	Variación permitida	Acción a tomar si variación excede la variación
SPI: Índice desempeño del tiempo	+/- 10% al momento de realizar a la medición	Validación de las acciones a realizar mediante comité de proyecto donde se evalué: I. Ajuste de cronograma II. Ajuste presupuesto II. Revisión desempeño responsables actividades
CPI: Índice desempeño del costo	+/- 10% al momento de realizar a la medición	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Los resultados obtenidos se evaluarán a través de los cálculos de:

Ejecución Cronograma:

$$SPI = EV/PV$$

EV: valor ganado, % ejecutado ponderado de todos los grupos de actividades X presupuesto del proyecto

PV: valor planeado, valor planeado gastado para fecha de la medición.

Ejecución Presupuestal:

CPI: Índice desempeño del costo

$$CPI = EV/AC$$

AC: Costo actual, valor real acumulado de todas las actividades del proyecto para la fecha de la medición.

5.1.5. Control Integrado de Cambios.

Cuando sea necesaria alguna modificación, deberá diligenciarse el formato de solicitud de cambios en el proyecto, con el propósito de que dicha solicitud sea analizada por el equipo y proceder conforme a las necesidades de avance requeridas.

Tabla 5 Formato solicitud de cambios.

Solicitud de cambio		
<i>Fecha:</i>		
Datos de la solicitud de cambio		
Nro. control de solicitud de cambio		
Solicitante del cambio		
Área del solicitante		
Lugar		
Patrocinador del proyecto		
Gerente del proyecto		
Causa / origen del cambio		
Descripción de la propuesta de cambio		
Justificación de la propuesta de cambio		
Impacto del cambio en la línea base		
Alcance:		
Cronograma:		
Costo:		
Calidad:		
Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)		
Implicaciones para los interesados		
Implicaciones en la documentación del proyecto		
Riesgos		
Comentarios		
Aprobación		
Firmas del comité de cambios		
Nombre	Rol / Cargo	Firma

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.1.6. Fase de Cierre del Proyecto.

Para el cierre del proyecto se tiene definida el acta de cierre del proyecto con el siguiente contenido:

Tabla 6 - Acta de cierre.

Acta de cierre del proyecto: Avizarar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.		
Acta cierre	Fecha:	
	Hora inicial:	
	Hora final:	
Objetivo	Lugar:	
Asistentes:		
Orden del día:		
Desarrollo reunión:		
Tareas asignadas		
Actividad	Responsable	Fecha compromiso
Firma sponsor		

Firma		

Firma		

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.2. Sobre la Gestión de los Alcances del Proyecto.

En términos de la gestión y el alcance del proyecto, se debe decir que todos los procesos necesarios para garantizar el éxito del proyecto se enfocan primordialmente en definir y controlar qué se actividades van inmersas en el proyecto.

5.2.1 Definición del Alcance del Proyecto.

Este proyecto, gira alrededor de la demostración de un modelo de negocio que permitirá a productores de café especial llegar a un modelo de mercado incluyente, que genere valor a los procesos que adelanta en sus cultivos y beneficio que sean reconocidos en su valor al final de la cadena de suministro.

Ahora bien, para definir dicho alcance, a continuación, se relacionan los requerimientos del proyecto con sus objetivos específicos, y la alineación con los entregables.

Tabla 7 - Alineación objetivos y entregables del proyecto

Objetivos específicos del proyecto		Requisitos			Entregables
1	Caracterizar los actores que hacen parte de la cadena productiva de café especial en el municipio de Calarcá (Quindío), respecto a sus condiciones técnicas de producción y de comercialización del café especial.				
2	Identificar estrategias de comercialización que faciliten el acceso al mercado de café especial para 10 productores de este tipo de café en el municipio de Calarcá (Quindío).				

Fuente: Elaboración Propia de los autores.

5.2.2 Estructura de Descomposición del Trabajo.

Con el propósito de cumplir los objetivos del proyecto y crear los entregables del proyecto, se realiza la descomposición jerárquica del proyecto así:

Tabla 8 - EDT del proyecto

Proyecto: 1. Avizarar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.
1.1. Fase de inicio
1.1.1. Reunión de Inicio formal del Proyecto
1.1.2. Descripción del alcance
1.1.3. Elaboración de Objetivos
1.1.4. Selección del equipo de trabajo y asignación de responsabilidades y roles
1.1.5. Definición de los stakeholders
1.1.6. Inducción sobre la metodología
1.2. Fase de Planeación
1.2.1. Recopilación de información secundaria
1.2.2. Diseño de instrumento de recolección de datos
1.3. Fase de ejecución
1.3.1. Caracterización de los productores
1.3.2. Identificación de los actores del cluster del departamento del Quindío
1.3.3. Aplicación y tabulación del instrumento
1.4. Cierre del proyecto
1.4.1. Socialización y validación del documento final.

Fuente: Elaboración Propia de los autores.

5.2.3 Validar el Alcance.

El alcance del proyecto será validado por medio del monitoreo constante de los avances del trabajo y de los entregables, registrando lo encontrado a través de un formato diseñado para tal fin, que permita la identificación de cualquier necesidad o desviación del proyecto.

Tabla 9 - Formato validación del alcance

			Pendiente		Confirmado	
Líder	Fase	Actividad	Fecha inicio	Observación	Estado	Alcance
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Reunión de Inicio formal del Proyecto	1/04/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Descripción del alcance	2/04/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Elaboración de Objetivos	9/04/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Selección del equipo de trabajo y asignación de responsabilidades y roles	16/04/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Definición de los stakeholders	6/05/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 1 Inicio del Proyecto	Inducción sobre la metodología	13/05/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 2 Planeación	Recopilación de información secundaria	20/05/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 2 Planeación	Diseño de instrumento de recolección de datos	10/06/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 3 Ejecución	Caracterización de los productores	1/07/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 3 Ejecución	Identificación de los actores del cluster del departamento del Quindío	19/07/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 3 Ejecución	Aplicación y tabulación del instrumento	8/08/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 3 Ejecución	Validación y análisis de la información	15/08/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 4 Análisis de Resultados	Elaboración de la propuesta “desarrollo de un modelo de relacionamiento directo con el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 caficultores del municipio de Calarcá Quindío”.	4/09/19 6:00 a. m.			
Róberth Rodríguez-Alba Murillo	Fase 5 Evaluación y cierre	Socialización y validación del documento final.	24/09/19 6:00 a. m.			

Fuente:Elaboración Propia de los autores.

5.2.4 Controlar el Alcance.

La validación del alcance trae consigo algunas necesidades de corrección y/o mejora. “Para su revisión y disposición” se define el proceso control integrado de cambios del proyecto, como se relaciona en la siguiente figura:

Figura 12 - Proceso control integrado de cambios del proyecto.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Para el control del alcance, una vez aprobado el cambio se diligenciará el formato:

Tabla 10 - Registro de cambios

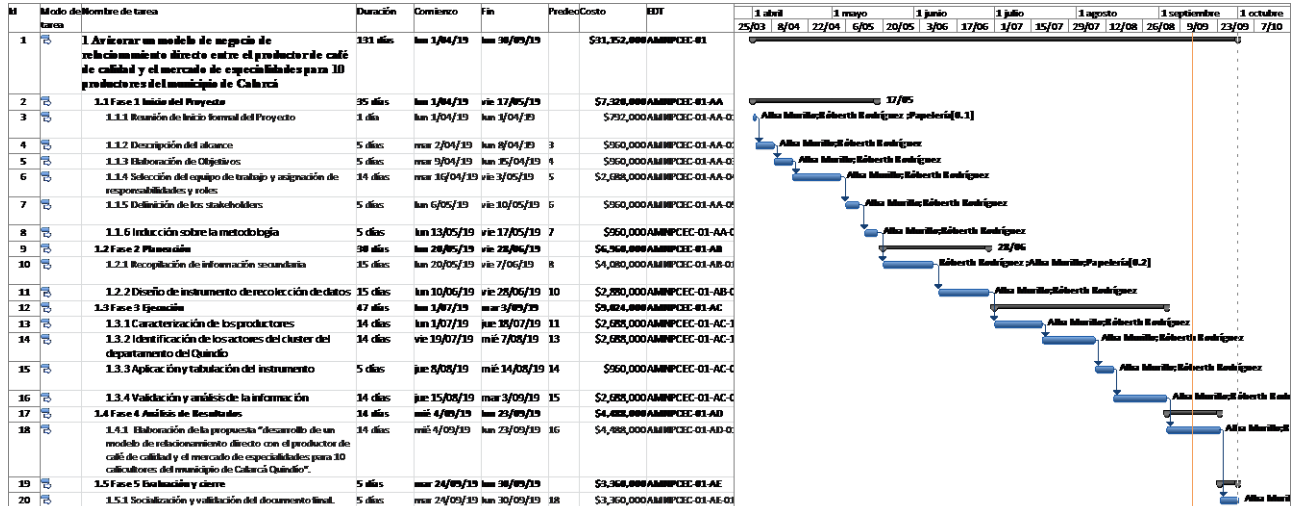
Nombre del proyecto		
Revisado por		Fecha:
Aprobado por		Fecha:
REGISTRO DE CAMBIOS		
Tipo de cambio	Información inicial	Cambio Realizados
	Fecha:	Fecha:
Tipo de cambios que afecta el proyecto: Tiempo (T) – Costo (C)		

Fuente:Elaboración Propia de los Autores.

5.3. Planificación y Control del Tiempo.

5.3.1 Cronograma de Actividades

Figura 13 - Cronograma de actividades del proyecto.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.3.2 Estimación de Recursos de las Actividades.

Tabla 11 - Estimación de Recursos de las actividades

Profesión	Número de profesionales	# de días W en la semana	DÍAS	Horario o Ingreso	Horario Salida
Líder Proyecto	2	5	L-M-M-J-V	6:00a. m.	2:00p. m.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.4. Planificación y Control de Costos.

5.4.1 Plan de Gestión de Costos.

Tabla 12 - Plan de gestión de costos del proyecto.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Equipo de gestión del proyecto			01/02/19	Versión Inicial
Nombre del Proyecto			Siglas del Proyecto		
Avizorar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.			AMNPCEC		
“Tipos de Estimación del Proyecto: “Tipos de estimación a utilizar en el proyecto con indicación del modo de formulación y los niveles de precisión de cada tipo” (Jiménez, s.f.)”					
“Tipo de Estimación (En este espacio se deben poner en claro los tipos de estimados que se van utilizar en el proyecto. Tales como: orden de magnitud, presupuesto, definitiva)”		“Modo de Formulación (Describir ampliamente el modo de formulación del estimado)”		“Nivel de Precisión (Explicar el nivel de precisión del estimado, ejm. -15% +25%)”	
Orden de magnitud		Formulación por analogía		-25% al +50%	
Presupuesto		De abajo hacia arriba		-15% al +25%	
Definitiva		De abajo hacia arriba		-5% al +10%	
“Unidades de Medida: Unidades de medida a utilizar, para estimar y trabajar cada tipo de recurso”					
Tipo de Recurso		Unidades de Medida			
Recurso Humano		Costo/hora			
Recurso Material o Consumible		Unidades			
Recurso Máquina o no Consumible		Unidades			
Umbral de Control					
“Alcance: Proyecto/Fase/Entregable” “(Dar cuenta de si el umbral de control aplica a todo el proyecto, o sólo a una de las etapas, a un grupo específico de entregables o un entregable específico)”		“Variación Permitida (Se pone la variación permitida para el alcance especificado, que se expresa en valores absolutos, ejm \$, o valores relativos ejm %)”		“Acción a tomar si variación excede lo permitido (Describir la acción a realizar; que puede ser: “monitorear resultados, analizar variaciones, o auditoria profunda de la variación)”	
Proyecto Completo		+/-5% del Costo Planificado		“Identificar las variaciones para analizar e identificar su causa y formular un plan de mejoramiento orientado a la	

		eliminación y/o corrección de la causa”
Métodos de Medición de Valor Ganado		
“Alcance: Proyecto/Fase/Entregable (Aquí se debe explicar si el método de medición aplica en general o sólo a una etapa, a un grupo de entregables o un entregable específico)”	“Método de Medición (Determinar el método de medición que se usará para calcular el valor ganado de los entregables especificados)”	“Modo de Medición (Describir en detalle el modo de medición, indicando el quién, cómo, cuándo, dónde)”
“Proyecto Completo”	Valor acumulado-Curva S	Dar un informe semanal del desempeño del proyecto. Desarrollado por el equipo de gestión de costos.
“Fórmulas de Pronóstico del Valor Ganado: Especificación de fórmulas de pronóstico que se utilizarán para el proyecto”		
Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo: quién, cómo, cuándo, dónde
“EAC - Estimate at Completion. Estimado del costo total del proyecto, a medida que avanza el tiempo” “ETC - Estimate to Complete, usando el CPI para corregir el monto del saldo del trabajo por realizar”	(EV) Avance Real (AC) Costo Real $CPI = EV / AC$ $EAC = (AC + ETC)$	“Reporte semanal del desempeño del proyecto” “Desarrollado por el equipo de gestión de costos”
“Niveles de Estimación y de Control: Especificación de los niveles de detalle en que se efectuarán las estimaciones y el control de los costos”		
Tipo de Estimación de Costos	Nivel de Estimación de Costos	Nivel de Control de Costos
Orden de Magnitud	Por fase	Por fase
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitiva	Por actividad	Por actividad
“Procesos de Gestión de Costos: Descripción detallada de los procesos de gestión de costos que se realizarán durante la gestión de proyectos”		
Proceso de Gestión de Costos	Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué	
Estimación de Costes	“Realizada con base en la estimación por presupuesto y la definitiva, teniendo en cuenta el EDT, se realiza estimación ascendente del costo de cada actividad para determinar el costo total del proyecto” “Responsable el Líder del Proyecto, aprobado por el Sponsor”	
Preparación del Presupuesto de Costes	“Se debe realizar el presupuesto del proyecto, teniendo en cuenta las reservas de gestión del proyecto. Esto lo realiza, el responsable o líder del Proyecto, aprobado por el Sponsor”	

Control de Costes	“Evaluación de cualquier cambio del costo, y su impacto en el objetivo final del proyecto, abarca el seguimiento y evaluación que genera cualquier posible cambio del costo, se debe informar al Sponsor del proyecto”
“Formatos de Gestión de Costos: Descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos”.	
DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DE COSTOS	Se debe realizar de manera descriptiva los siguientes interrogantes: “qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué”.
Estimación De Costos	“Aproximación del costo. Documento que informa la estimación realizada de los costos que serán necesarios para la planificación desarrollo y cierre del proyecto, lo elabora el equipo gestor del proyecto”
Plan De Gestión De Costos Del Plan	“Proporciona orientación y dirección sobre cómo se gestionarán los costos a lo largo del proyecto. Documento que informa la planificación para la gestión del costo. Elaborado por el equipo gestor del proyecto y aprobado por el aprobado por el Sponsor”
Enterprise Factores Ambientales	“Documento que indica “los factores ambientales de la empresa que pueden” afectar o beneficiar el desarrollo del proyecto, lo elabora el equipo gestor del proyecto”
Presupuesto por Semana	“El formato Presupuesto por semana informa los costes del proyecto por semana y los costes acumulados por semana”, lo elabora el equipo gestor del proyecto”
Presupuesto Tomando La Curva S	“El formato presupuesto en el tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo” “Lo elabora el equipo gestor del proyecto”
Línea Base De Costos	Acumulación de los costos presupuestados de las actividades del proyecto.
Control De Costos	“El seguimiento de los costos proyectados vs los costos de ejecución, es decir las variaciones que afectan los costos del proyecto, lo elabora el equipo gestor del proyecto”
presupuesto tomando la curva S	
Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué	
“El formato Presupuesto en el Tiempo (Curva S) muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo. Se desarrolla a través de la realización de una tabla con una distribución de los costos acumulativos reales comparados con los costos estimados, todo esto facilitando una predicción que permita actualizar los pronósticos de rentabilidad del proyecto”	
“Sistema de Control de Costos: Descripción detallada del sistema de control de costos que se utilizará para suministrar datos al sistema de control de valor ganado”.	
“Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué”	
“El equipo gestor del proyecto presenta un reporte semanal “informando los entregables realizados y el porcentaje de avance. El coste del proyecto puede tener una variación de +/- 5 % del total planeado, si como resultado de la” replanificación “del proyecto estos márgenes son superados se necesitará emitir una solicitud de cambio, la cual deberá ser revisada y aprobada por” el Gerente y el Sponsor del proyecto”	
“Sistema de Control de Cambios de Costos: Descripción detallada del sistema de control de cambios de costos que se utilizará para mantener la integridad de la línea base, formalizar, evaluar, y aprobar cambios”.	

“Se aprobarán aquellos cambios que pueden impedir la ejecución del proyecto pero que no excedan el 5% del presupuesto aprobado, estos cambios deberán ser expuestos en la siguiente reunión del equipo del proyecto”

“Todos los cambios de costos deberán ser evaluados integralmente, teniendo en cuenta para ello los objetivos del proyecto y los intercambios de la triple restricción”

“Todos los cambios de costos deben ser evaluados, teniendo presente el objetivo del proyecto”

Nota: (Edwin Jiménez, Plan de Gestión de Costos, s.f.) .Elaboración Propia de los Autores.

5.4.2 Estimación de los Costos Recurso Humano.

Con el fin de establecer de manera ordenada y completa los costos deberá hacerse uso de la siguiente plantilla de costos (las actividades que no registran costos asignados corresponden a actividades que serán ejecutadas directamente por personal de la empresa)

Tabla 13 - Estimación de los costos del recurso humano del proyecto.

Nombre del Proyecto: Avizorar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.						Fecha de Inicio:	
ESTIMACIÓN COSTOS DEL RECURSO HUMANO							
Profesional	Convención	Número de tareas asignadas	Total de días a trabajar en el Proyecto	Total de horas a trabajar en el proyecto (6 meses)	Salario mensual	Valor de la hora	Valor total por horas trabajadas en el proyecto.
Robert h Rodríguez Líder	RRL	10	131	1048	2.096.000	12.000	12.576.000
Alba Murillo Líder	AML	12	31	1048	2.096.000	12.000	12.576.000
						TO TAL	25.152.000

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.4.3 Determinar el Presupuesto.

Tabla 14 - Estimación de otros costos del proyecto.

Nombre del Proyecto: Avizarar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.				Fecha de Inicio:
ESTIMACIÓN COSTOS PROYECTO – OTROS COSTOS				
Contratación	Objetivo	Costo	Cantidad	subtotal
Papelería	Papelería para ejecutar Proyecto	\$ 1.000.000	6	\$ 6.000.000
Equipos	Equipos de cómputo para el grupo de Proyecto	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
Plan Servicio Celular	Celulares para comunicación interna y externa personal del proyecto	\$ 120.000	6	\$ 720.000
			Total	\$ 9.720.000

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Tabla 15 - Presupuesto del proyecto.

Resumen costos estimados del proyecto	
COSTOS RECURSO HUMANO	\$ 25.152.000
COSTOS FIJOS OPERATIVOS	\$ 9.720.000
IMPREVISTOS 10%	\$ 3.487.200
Total, Costos Estimados	\$ 38.359.200

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.4.4 Control de Costos.

El análisis de los resultados del control de los costos se lleva a cabo diligenciando el formato que se relaciona a continuación; de este modelo, vale la pena señalar que este está diseñado para evaluar cada movimiento de avance del proyecto en relación con su línea base y con bajo estos presupuestos poder “analizar el avance de los costes asociados, a partir de la comparación del valor ganado (EV) con el costo real (AC), y a través del cálculo de la variación del costo (CV) y del índice de desempeño del costo (CPI)”.

Tabla 16 - Formato control de costos del proyecto

Fecha	Costo Total Planeado del Proyecto (CTPP)	Costo Total planeado y acumulado a la fecha del informe (CTPAP)	Costo Total Real Acumulado a la fecha del Informe (CTRAP)	Indicador de variación acumulada a la fecha del Informe $CPI=(CTRAP-CTPAP)/CTRAP$	Valor Variación Acumulada a la fecha del Informe (CTPP-CPI)	Observaciones

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.5. Gestión de la calidad del proyecto.

5.5.1 Plan de gestión de calidad.

Tabla 17 - Plan de Gestión de Calidad.

Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto		
Avizorar un modelo de negocio que permita a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero.		AMNPCEC		
Política de calidad del proyecto:				
El proyecto consiste en demostrar un modelo de negocio que permitirá a productores de café especial llegar a un modelo de mercado incluyente, que genere valor a los procesos que adelanta en sus cultivos y beneficio que sean reconocidos en su valor al final de la cadena de suministro.				
Línea base de calidad del proyecto:				
Se deben desglosar cuales son los factores de calidad más relevantes en torno al producto del proyecto, con miras a la gestión del proyecto. "Para cada factor de calidad relevante definir los objetivos de calidad, las métricas a utilizar, y las frecuencias de medición y de reporte".				
Factor de Calidad Relevante	Objetivo de Calidad	Métrica a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Costos	CPI= +/- 10% al momento de realizar a la medición	CPI=EV/AC	Frecuencia mensual Medición cierre cada mes.	Frecuencia mensual Informe cierre cada mes.
Tiempo	SPI= +/- 10% al momento de realizar a la medición	SPI=EV/PV	Frecuencia mensual Medición cierre cada mes.	Frecuencia mensual Informe cierre cada mes.
Satisfacción de los involucrados	Nivel de satisfacción ≥ 8.0	Nivel de satisfacción	Frecuencia mensual	Frecuencia mensual

		promedio entre 1 y 10 de 10 factores sobres entregables y capacitación.	Medición al día siguiente de aplicada la encuesta.	Informe al día siguiente de la medición.
Error tendiente a cero	Error ≤ 0	Suma total del Numero de errores en procesos asociados	Frecuencia semanal Medición viernes en la mañana.	Frecuencia semanal Reporte lunes en la mañana.

Nota: Modelo basado en Plantilla Plan Gestión Calidad V10, Yulieth Roxana Tablas Mueses.

Plan de mejora (generación de valor a los procesos)			
“En esta sección se detallan los pasos para analizar la gestión del proyecto, el desarrollo del producto o los procesos organizacionales para identificar actividades que incrementen su valor”			
<p>Para la mejora de procesos se emplearán las siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despliegue de objetivos, la cual incluye los indicadores de gestión que permiten conocer la evolución en el cumplimiento de cada uno de los objetivos de los procesos (Indicadores de gestión). ➤ La medición del cumplimiento de los requisitos del proyecto (encuestas). ➤ Las auditorías internas de calidad. ➤ Acciones correctivas y preventivas, ➤ El control de entregables no conformes. ➤ El análisis de los datos. ➤ La satisfacción de los involucrados del proyecto. 			
Procesos clave para la mejora (Descripción del proceso)			
1. Selección de semilla certificada según referencia técnica de Cenicafé			
2. Manejo integrado del cultivo			
3. Procesos de beneficio húmedo para resaltar atributos del café			
Inicio del proceso	Finalización del proceso		
16 de septiembre de 2019	30 de Octubre de 2019		
Entradas del proceso	Salidas del proceso		
Plan de proyecto Plan de calidad Especificación de requerimientos Alcance del proyecto Planificación del desarrollo	Informe de situación del proyecto Estimaciones y mediciones Documentos de registro de actividades Informe final del proyecto		
Dueño del proceso	Otros stakeholders relacionados		
	Competidores Consumidores (comunidad)		
Métricas relacionadas			
Efectividad, eficiencia, costos, taza limpia			
Matriz de actividades de calidad:			
Analizar la capacidad del proceso que generará cada entregable y diseñar actividades de prevención y de control que asegurarán la obtención de entregables con el nivel de calidad requerido.			
Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control
Acta de inicio del Proyecto.	Lineamientos gestión de proyectos PMI-PMBOK.	Revisión de Estándar	Revisión/ Aprobación por Sponsor.

Informes de estado	Plan de seguimiento del proyecto.	Descripción detallada del estado del trabajo del proyecto.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Aprobación de requerimientos	Documento de aceptación de requerimientos.	Realizar un adecuado aseguramiento de la calidad del proyecto.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Propuesta de estandarización altura máxima de los pallets	Documento Configuración de la carga.	Revisión de Indicadores o signos de arrume máximo.	Aprobación del Gerente de Operaciones.
Informe Presupuesto	Lineamientos gestión de proyectos PMI-PMBOK.	Analizar los aspectos destacados y principales causas.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Esquemización proceso actual vs propuesto.	Metodología gestión de proyectos- Marco lógico	Representación clara de los procesos y actividades relacionadas.	Aprobación del Gerente de Operaciones.
Evaluación viabilidad del Proyecto	Metodología análisis FODA y PESTEL	Utilización de varias herramientas de evaluación.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Programa de capacitación.	Plan de seguimiento del proyecto.	Diseño, implementación y evaluación del programa.	Aprobación Gerente de Operaciones.
Informe normatividad relacionada	Documento de aceptación de entregables.	Verificación del cumplimiento normatividad relacionada.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Acta de entrega del proyecto	Lineamientos gestión de proyectos PMI-PMBOK.	Finalizar todos los procesos y la documentación del proyecto.	Revisión/ Aprobación por Sponsor.
Roles y responsabilidades (respecto al plan de gestión calidad)			
Rol		Responsabilidad	
Rol N° 1 : Sponsor		Revisar y aprobar la calidad del proyecto y sus entregables.	
Rol N° 2: Gerente del Proyecto		Revisar el cumplimiento de los estándares establecidos y tomar acciones correctivas conducentes a la mejora.	
Rol N° 3 : Equipo gestor del proyecto		Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares aplicables.	
Rol N° 4 : Productores cafeteros		Desarrollar las actividades del proyecto de acuerdo con los lineamientos entregados por el Gerente del proyecto y en condiciones de calidad.	
DIAGRAMA DE FLUJO PLAN DE IMPLEMENTACIÓN			
Documentos normativos para la calidad:			
Procedimientos	Registros y evidencia de la procedencia de material vegetal, Trazabilidad en las labores realizadas sobre los cultivos, registro de procesos de beneficio húmedo		
Plantillas	Plantilla de informes mensuales		
Formatos	Formato Acta de reuniones, Formato Registro de Cambios, Formato Toma de datos y documentación de hallazgos		
Checklist	Uso de agroquímicos, labores culturales, condiciones de beneficio del café		
Otros formatos	Formato inicio y cierre de proyecto		
NORMAS DE CALIDAD A UTILIZAR EN EL DISEÑO DEL PROYECTO			
“ISO 9000”	“Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario”		

“ISO 9001”	“Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos” Mapa de Procesos
“ISO 9004”	“Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño”
“ISO 10011”	“Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para auditorías”
“ISO 14001”	Sistemas de gestión medioambiental - Especificación con guía para su uso
“ISO 19011”	Sistema de Gestión de Calidad - Auditoría de Calidad
“ISO 21500”	Orientación sobre la gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.5.2 Realización Sobre el Aseguramiento de la Calidad.

Enfoque para el Aseguramiento de la Calidad.

Tabla 18 - Aseguramiento de la calidad del proyecto.

<i>El enfoque de aseguramiento de la calidad está dirigido a controlar que los procesos utilizados en el proyecto son usados de manera efectiva que permitan asegurar la calidad de los entregables.</i>
¿Qué pasos se toman para asegurar que la calidad esté incluida en el entregable?
<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a cumplimiento del método administrativo, técnico y constructivo establecido a través de revisiones. - Elaboración, seguimiento y evaluación de cumplimiento del cronograma. - Acciones correctivas en caso de desviaciones o retrasos. - Establecimiento de hitos en el proyecto y seguimiento a su cumplimiento. - Establecimiento de responsables de los entregables y requerimiento de los mismos a los avances.
¿Cómo se puede garantizar que se han hecho las pruebas adecuadas?
<ul style="list-style-type: none"> - Programación y ejecución de Auditorías de Calidad - Establecimiento de evidencias a través de registros y documentos. - Elaboración y seguimiento al cumplimiento de planes de mejora.
¿Cómo asegurar que los requerimientos son los correctos, completos y que reflejan exactamente las necesidades del área de origen del Proyecto?
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de comités de seguimiento con los responsables de las diferentes actividades - Presentación de informes semanales, mensuales y finales. - Diseño, aplicación y cumplimiento de auditorías de Calidad.
¿Cómo se verifica que las especificaciones sean una representación exacta de los requerimientos?
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de ensayos de cumplimiento de especificaciones. - Certificados de productos. - Certificados de calidad con ISO 9001 y otros para los ejecutores de los procesos de diseño, construcción e interventoría. - Presentación de certificados de calibración de equipos de medición.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Métricas de Calidad.

Tabla 19 - Métricas de calidad

Factor de calidad	Métrica / Indicador	Forma de medición	Frecuencia de la medición	Valoración del indicador
Acta de inicio del Proyecto.	Acta de inicio de proyecto al 100%	Porcentaje de ejecución sobre cien	Inicio del proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Informes de estado	Los informes de estado deben estar completamente terminados (100%)	Informes realizados sobre total de informes	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Aprobación de requerimientos	Los requerimientos deben estar aprobados al 100%	Requerimientos aprobados sobre total de requerimientos	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Propuesta de estandarización altura máxima de los pallets	La propuesta debe estar completamente analizada y finalizada al 100%	Porcentaje de propuesta desarrollada sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Informe Presupuesto	El informe de presupuesto debe estar completamente desarrollado	Porcentaje de informe desarrollado sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Esquemización proceso actual vs propuesto.	El esquema de los procesos debe estar desarrollado en su totalidad	Porcentaje de esquema realizado sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Evaluación viabilidad del Proyecto	La evaluación de viabilidad del proyecto debe estar culminada.	Porcentaje de evaluación realizada sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Programa de capacitación.	Programa de capacitación finalizado.	Porcentaje de programa realizado sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%
Informe normatividad relacionada	La normatividad debe ser investigada en un 100% y el informe debe estar listo	Porcentaje de informe realizado sobre cien	Inicio, intermedio y fin de proyecto	Alto: 80% Medio: 79% a 50% Bajo 49% a 0%

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.5.3 Control de Calidad.

Para garantizar la gestión de la calidad se realizará el control a través de la siguiente lista de verificación:

Tabla 20 - Control de calidad

Aspecto a verificar		No	Parcial	Sí	N.A	Registros, comentarios
4. _	Sistema de gestión de Calidad					
4.1	Requisitos generales					
01	“La organización ha establecido, documentado, implementado y mantenido un Sistema de Gestión de Calidad y ha mejorado continuamente su eficacia.”					
02	“¿Se han identificado los procesos necesarios para el sistema de Calidad? ¿Se evidencia su aplicación en toda la organización?”					
03	“¿Está determinada la secuencia e interacción de dichos procesos?”					
04	“¿Se ha determinado los criterios y métodos para asegurar la eficaz operación y control de los procesos?”					
05	“Se asegura la disponibilidad de <ul style="list-style-type: none"> • recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de procesos?” 					
06	“¿Los procesos se continúan? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se miden? • ¿Se analizan?” 					
07	Se están implementando las acciones necesarias para alcanzar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados esperados y planificados 2. La mejoramiento continuo de los procesos 					
<p>“NOTA: los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían considerar los procesos para las actividades de gestión, provisión de recursos, realización del producto y mediciones”.</p> <p>“En los casos en que la organización elija contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debería asegurar el control sobre tales procesos. El control de dichos procesos contratados externamente debe identificarse en el sistema de gestión de la calidad”.</p>						

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.6. Recursos Humanos.

Los roles que cada integrante del grupo de proyectos es fundamental para el cumplimiento de todas las actividades a desarrollar en el cumplimiento de los objetivos; en el proyecto AMNPCE se presupuesta y se asigna el recurso humano de acuerdo a su idoneidad y

experiencia en el tema queriendo lograr con esto un buen desempeño cumpliendo con el alcance, tiempo y presupuesto.

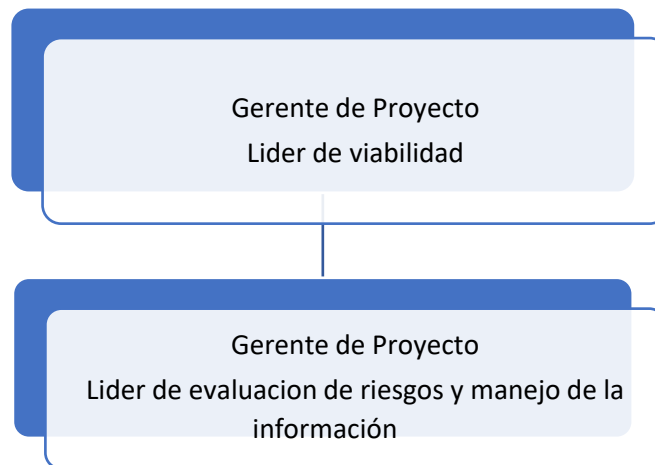
5.6.1 Plan de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 21 - Plan de gestión de recursos humanos

RECURSO	ROL	RESPONSABILIDADES
Gerente de proyecto	Líder de proyecto	Realizar y ejecutar el proyecto, evaluar la viabilidad y dirigir el proyecto
Gerente de proyecto	Líder de proyecto	Realizar y ejecutar el proyecto, evaluar riesgos, toma de información

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Figura 14 - Organigrama del proyecto



Fuente Elaboración Propia de los autores..

Matriz RACI del proyecto.

Tabla 22 - Matriz RACI del proyecto.

Recurso / Actividad	Gerente del Proyecto Líder de evaluar la viabilidad y dirigir el proyecto	Gerente de Proyecto Líder en evaluar los riesgos y toma de información
Fase 1 Inicio del Proyecto		
1.1. Reunión de Inicio formal del Proyecto	R-C-I	R-C-I
1.2. Descripción del alcance	R-C-I	R
1.3. Elaboración de Objetivos	R-C-I	R
1.4. Selección del equipo de trabajo y asignación de responsabilidades y roles	C-I	C-I-R
1.5. Definición de los stakeholders	C-I	C-I-R
1.6. Inducción sobre la metodología	R-A	R-A
Fase 2 Planeación		
2.1. Recopilación de información secundaria	C-I	R-A
2.2. Diseño de instrumento de recolección de datos	C-I	R-A
Fase 3 Ejecución		
Caracterización de los productores	R	R
3.1. Identificación de los actores del cluster del departamento del Quindío	R	R
3.2. Aplicación y tabulación del instrumento	R	R
3.3. Validación y análisis de la información	R	R
Fase 4 Análisis de Resultados		
4.1. Elaboración de la propuesta “desarrollo de un modelo de relacionamiento directo con el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 caficultores del municipio de Calarcá Quindío”.	R	R
Fase 5 Evaluación y cierre		
5.1. Socialización y validación del documento final.	R	R

R = Responsable de ejecución A = Rinde cuentas C = Persona a consultar I = Persona a informar

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.6.2 Adquirir el Grupo del Proyecto.

Tabla 23 - Cuadro de adquisiciones del proyecto

CUADRO DE ADQUISICIONES DEL PERSONAL DEL PROYECTO						
NOMBRE DEL PROYECTO					SIGLAS DEL PROYECTO	
Avizorar un modelo de negocio de relacionamiento directo entre el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 productores del municipio de Calarcá					AMNPCEC	
Rol	Tipo de adquisición	Fuente de adquisición	Modalidad de adquisición	Fecha requerida disponibilidad	Costo de reclutamiento	Apoyo área de RRHH
Gerente del Proyecto Líder de evaluar la viabilidad y dirigir el proyecto	Preasignación	UNAD	Decisión del Sponsor	01/04/2019	Ninguno	Ninguno
Gerente de Proyecto Líder en evaluar los riesgos y toma de información	Preasignación	UNAD	Decisión del Sponsor	01/04/2019	Ninguno	Ninguno

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Calendario de recursos.

Tabla 24 - Calendario de recursos del proyecto.

Proyecto / Actividad	Duración	Comienzo	Fin	Días Laborados	Nombre del Recurso
Avizorar un modelo de negocio de relacionamiento directo entre el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 productores del municipio de Calarcá	131 días	1/04/19 6:00 a. m.	30/09/2019 14:00	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Fase 1 Inicio del Proyecto	35 días	1/04/19 6:00 a. m.	17/05/19 2:00 p. m.		
Reunión de Inicio formal del Proyecto	1 día	1/04/19 6:00 a. m.	1/04/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Descripción del alcance	5 días	2/04/19 6:00 a. m.	8/04/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Elaboración de Objetivos	5 días	9/04/19 6:00 a. m.	15/04/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Selección del equipo de trabajo y asignación de responsabilidades y roles	14 días	16/04/19 6:00 a. m.	3/05/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Definición de los stakeholders	5 días	6/05/19 6:00 a. m.	10/05/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Inducción sobre la metodología	5 días	13/05/19 6:00 a. m.	17/05/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Fase 2 Planeación	30 días	20/05/19 6:00 a. m.	28/06/19 2:00 p. m.		
Recopilación de información secundaria	15 días	20/05/19 6:00 a. m.	7/06/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo

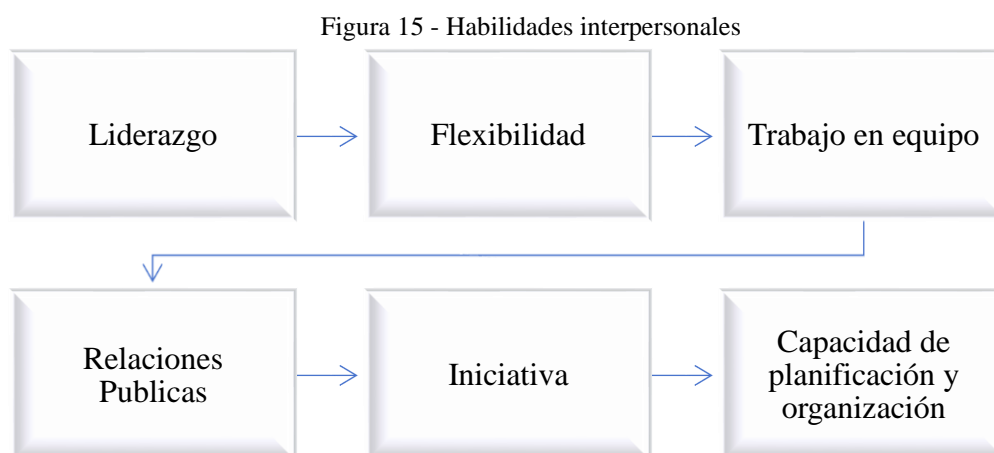
Diseño de instrumento de recolección de datos	15 días	10/06/19 6:00 a. m.	28/06/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Fase 3 Ejecución	47 días	1/07/19 6:00 a. m.	3/09/19 2:00 p. m.		Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Caracterización de los productores	14 días	1/07/19 6:00 a. m.	18/07/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Identificación de los actores del cluster del departamento del Quindío	14 días	19/07/19 6:00 a. m.	7/08/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Aplicación y tabulación del instrumento	5 días	8/08/19 6:00 a. m.	14/08/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Validación y análisis de la información	14 días	15/08/19 6:00 a. m.	3/09/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Fase 4 Análisis de Resultados	14 días	4/09/19 6:00 a. m.	23/09/19 2:00 p. m.		
Elaboración de la propuesta “desarrollo de un modelo de relacionamiento directo con el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 caficultores del municipio de Calarcá Quindío”.	14 días	4/09/19 6:00 a. m.	23/09/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo
Fase 5 Evaluación y cierre	5 días	24/09/19 6:00 a. m.	30/09/19 2:00 p. m.		
Socialización y validación del documento final.	5 días	24/09/19 6:00 a. m.	30/09/19 2:00 p. m.	L-M-M- J-V	Róberth Rodríguez - Alba Murillo

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.6.3 Desarrollo del Grupo del Proyecto.

En el desarrollo de las actividades del proyecto el grupo requiere de ciertas competencias tanto profesionales como personales para saber afrontar las diferentes circunstancias que el proyecto requiera según la necesidad para el cumplimiento de los objetivos.

Habilidades Requeridas.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

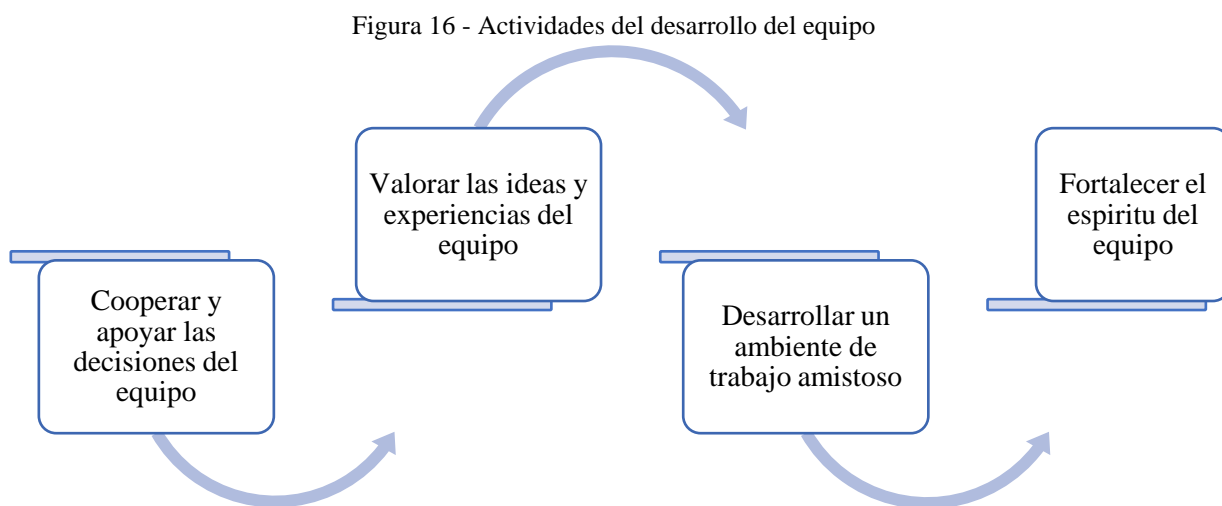
Tabla 25 - Habilidades requeridas

HABILIDADES REQUERIDAS	
Credibilidad Técnica	Se refiere a la capacidad de generar credibilidad ante demás (de manera especial, ante la comunidad académica), ello debe ser solido entendiendo que se trabaja sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
Comunicación para compartir y gestionar conocimientos	Demuestra sólida habilidad de comunicación. Asegura una comunicación clara y es un referente en el compartir información con el grupo de proyectos.
Capacidad de Gestión	Capacidad para establecer el curso de acción efectivo para el cumplimiento de las tareas asignadas y actuar ante posibles desviaciones.
Liderar proyectos	Es la capacidad de dirigir y administrar proyectos manejando los plazos de entrega, actividades y gastos de ellos.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Actividades del Desarrollo del Espíritu de Equipo.

En el proyecto AMNPCEC, es importante conocer que el equipo de proyectos realizará un esfuerzo notable el cual tendría como premisa el trabajo en equipo manteniendo un ambiente laboral que permitirá gestionar cada una de las actividades presupuestadas, logrando el cumplimiento de los objetivos demostrando que están capacitados para afrontar cualquier dificultad tal como se muestra en la siguiente figura:



Fuente Propia.

Plan de Capacitaciones.

Para el desarrollo del proyecto es importante capacitarse en temas relacionados a la cadena productiva del café de especialidad para los involucrados; para tal fin se definió el siguiente plan de capacitaciones:

Tabla 26 - Plan de capacitaciones del proyecto.

Temas para tratar	Intensidad horaria (horas)
Normatividad de la federación nacional de cafeteros	20
Estudios de mercados con énfasis en cafés especiales	20
Total	21

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.6.4. Gestión del Grupo del Proyecto.

Como en cualquier proyecto gran parte del éxito se refiere a la gestión del recurso humano, en este sentido uno de los principales retos para los Gerente del proyecto **AMNPCEC** se encuentra en la responsabilidad de mantener una adecuada comunicación con los involucrados directos e indirectos garantizando una comunicación asertiva.

Para la gestión del grupo del proyecto se propone tener buenos lasos de comunicación con todos los involucrados del proyecto, buscando una armonía con el trabajo y desarrollo de cada una de las actividades las cuales se describirán en el numeral 5.7 correspondiente a la gestión de las comunicaciones.

5.7. Gestión de las Comunicaciones

5.7.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

“Es el proceso que permite desarrollar un enfoque y plan adecuado para las comunicaciones teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los interesados y los activos de la organización que se encuentren disponibles” (document.mx).

Tabla 27 - Plan de gestión de las comunicaciones

Gestión de comunicación	Resultados esperados
Requerimiento de comunicación de los interesados	Se espera obtener informes quincenales sobre los avances del proyecto en materia de impactos ambientales, avances de las obras y ejecución financiera
La información que se comunicará, debe contemplar el idioma, formato, contenido y nivel de detalle	los informes se entregarán en físico, en medio magnético formato PDF
El motivo de distribuir dicha información	Avances técnicos y los que se requieran del proyecto
El plazo y la frecuencia para distribuir la información y para recibir el acuse de recibo	Para en el caso del proyecto la información se distribuirá semanalmente o según lo pertinente
La persona responsable de la comunicación	El área de comunicaciones se encargará de emitir el mensaje con su debido registro según la norma de calidad que se esté implementando con supervisión de la gerencia de proyectos.
Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información,	<p>Básicamente y por manejo confidencial de la información se realizarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: se realizarán de forma moderada y se revisaran los puntos clave para la cual fue convocada la reunión, harán parte el gerente del proyecto, un representante de los <i>stakeholders</i> y demás personas necesarias para tratar temas de la reunión. Resultado acta de reunión con recomendaciones y compromisos • Email: se realizará uso de esta herramienta para enviar los informes semanales y las actas de cada reunión. • Informes: estos informes presentados serán establecidos de acuerdo con la normatividad de calidad correspondiente los cuales serán registrados y enviados de manera pertinente.
Diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto	Informes, planes y reuniones
Restricciones en materia de comunicación	Políticas de la empresa, solo para personal técnico con vinculación directa con la empresa

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Tabla 28 - Seguimiento de la gestión de las comunicaciones

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Frecuencia	Plazo	Responsable
Seguimiento del proyecto	Ofrecer detalle de la información obtenida en las reuniones de seguimiento del proyecto	Reunión de seguimiento semanal	Project management	Semanalmente	3 días	Equipo de gestión
Diseño de implementación tecnológica (procesos de beneficio)	Diseño tecnológico detallado para puesta en marcha de los sistemas	Diseños, métodos y técnicas para llevar a cabo la implementación	Project management	Quincenal	2 días	Jefatura de operaciones
Manejo de impactos ambientales generados	Avances sobre la implementación del procedimiento para el control de impactos ambientales negativos	Avances en los compromisos, evidencias, estrategias para mejorar.	PDF	Semanal	2 días	Administración y comité técnico
Proceso de cierre del proyecto	Lineamientos para proceso de cierre del proyecto	Estrategias para el cumplimiento del 100% de los compromisos	Presentación ppm, informes	Semanal	1 día	Administración

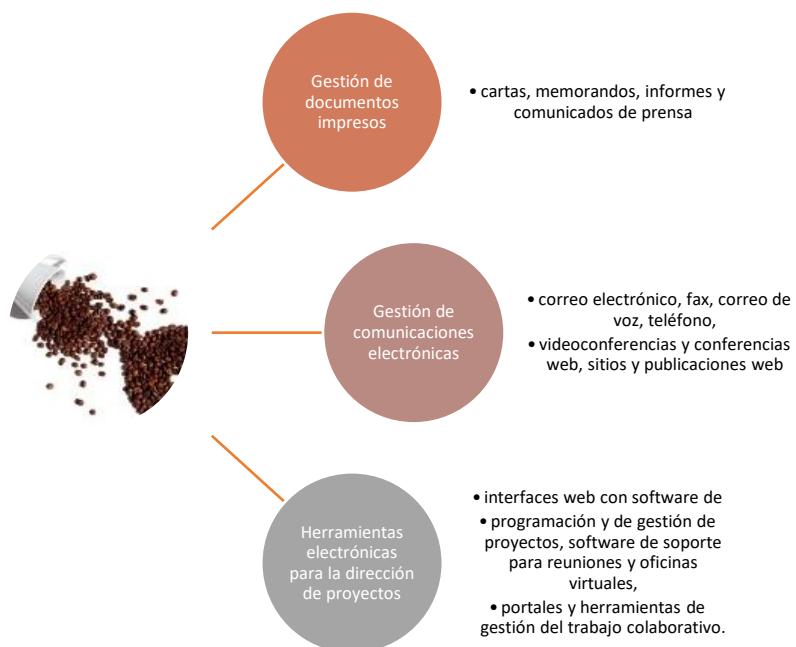
Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.7.2 Gestión de las Comunicaciones.

La cantidad de información que maneja este proyecto es demasiado para llevar a cabo un sistema de información simple, por lo tanto, se manejan todas las herramientas disponibles para

llevar a cabo un buen manejo de la información, según el PMBOK la herramienta más adecuada se realiza de diferentes gestiones como la “gestión de documentos impresos, gestión de las comunicaciones y las herramientas electrónicas para la gestión de proyectos” (Colciencias, Programa de Gestión Documental, s.f.)

Figura 17 - Gestión de las comunicaciones



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.7.3 Control de las Comunicaciones.

De acuerdo con los canales de comunicaciones establecidos para el proyecto la forma de control a emplear para estas se ha definido de la siguiente manera:

Sseguimiento y control de los canales de comunicación que garanticen que las necesidades de información están resueltas. Contiene informes del estado, de la medición del avance y las proyecciones.

Descripción y conocimiento de lo requerido en términos de comunicaciones por parte de los interesados.

Detallar el tipo de información que debe ser comunicada, (se incluye formatos), sobre contenido y el nivel de descripción del mismo.

Señalar el encargado de comunicar la información.

Señalar la persona o grupos receptores de la información.

Describir los mecanismos y/o tecnologías que se utilizaron para transmitir la información, como memorandos, correo electrónico y / o comunicados de prensa.

Señalar que tan frecuente es la comunicación (semanal, mensual, diario, etc.)

Proceso de escala, en el que se identifican los tiempos y la cadena de mando (nombres) para la posterior, escalada de polémicas que no puedan resolverse con el equipo base.

“Método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que avanza y se desarrolla el proyecto” (Gestión de las comunicaciones, 2014)

5.8.Gestión de Riesgos del Proyecto

5.8.1 Plan de Gestión del Riesgo.

El plan de gestión de riesgos para el proyecto “Avizorar un Modelo de Negocio de Relacionamiento Directo entre el Productor de Café de Calidad y el Mercado de Especialidades para 10 Productores del Municipio de Calarcá, Quindío”, está en la previsión de eventos que

pueden afectar el normal funcionamiento de la ejecución de las actividades en cada etapa del proceso, el cual se realizará el plan de gestión según las recomendaciones de PMBOK.

Tabla 29 - Plan de la gestión del riesgo del proyecto

ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	SALIDAS
Plan de gestión	Por medio de técnicas analíticas	Plan de gestión de riesgos
Acta de constitución	Juicio de expertos	
Registro de interesados	Reuniones	
Factores medio-ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Metodología de Gestión de Riesgos.

El plan de gestión de riesgos se evalúa desde la experiencia del equipo ejecutor del proyecto y de información secundaria, con el fin de diseñar estrategias para mitigar las situaciones que se presenten en el transcurso del proyecto.

La idea es poder construir el plan de riesgos con el análisis de las entradas, herramientas y técnicas y salidas como lo son el acta de constitución, registro de interesados, factores ambientales, activos de los procesos de adquisición, ya que estas actividades son las que en términos reales presentan dificultades en los procesos, en el caso de acta de constitución el hecho de estar desarrollando actividades que no correspondan al objeto del proyecto, registro de interesados por vincular agentes que se oponen a los cambios generados por este tipo de proyectos o que impacte negativamente a la población en general y los factores ambientales por los cambios generados en las diferentes unidades productivas para obtener los resultados esperados.

Roles y Responsabilidades.

Para el desarrollo de la gestión de riesgos del proyecto se encuentra bajo la responsabilidad directa del gerente del proyecto como lo esta en el momento de la realización del acta de constitución, además de contar con un equipo de trabajo que permita administrar los riesgos y diseñar estrategias para la resolución de eventos.

Tabla 30 - Roles gestión de riesgos.

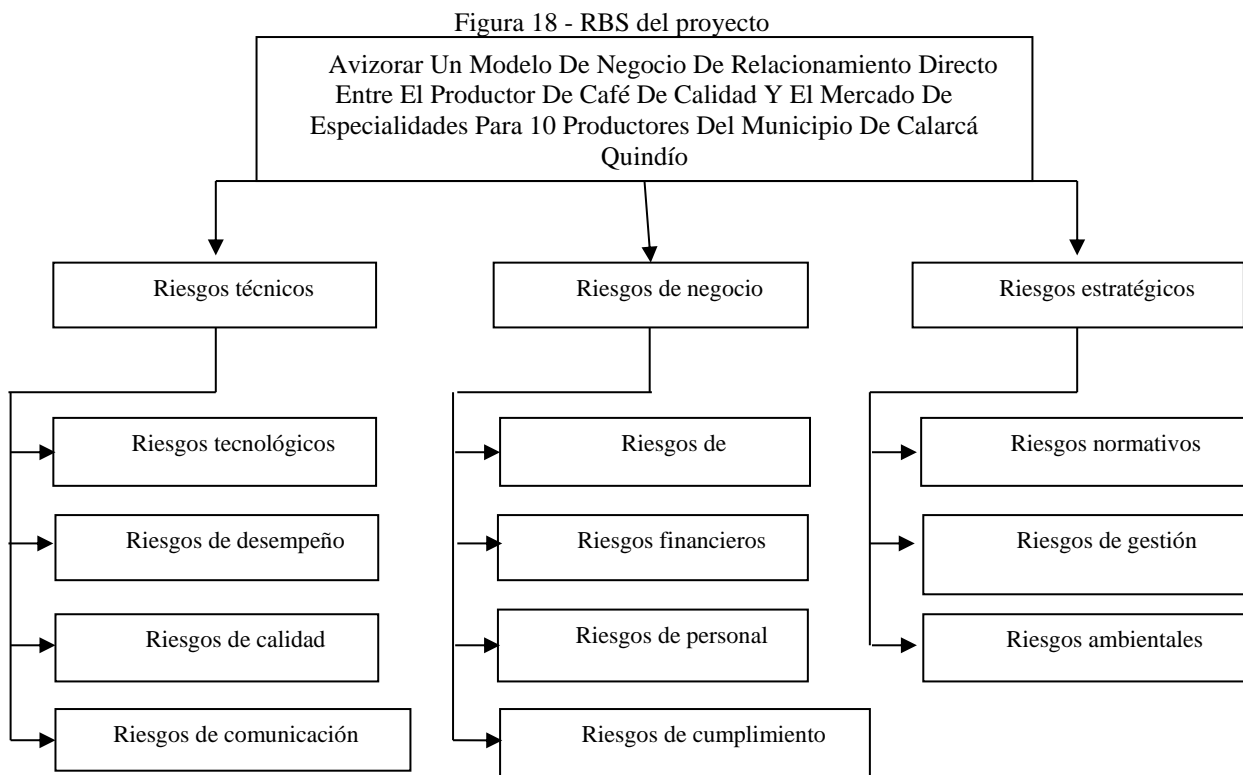
Cargo	Rol	Responsabilidades
Gerente de Operaciones	Líder del Plan de gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la adecuada implementación. • Propiciar la reducción de frecuencia e impactos negativos de los riesgos en el proyecto. • Desarrollar la evaluación periódica de factores ambientales de la empresa. • Coordinar las diferentes instancias y participantes en el proceso de la gestión del riesgo. • Evaluar la eficacia de los planes de gestión de riesgos.
Productores	Gestor de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer plan de acción para eventos de riesgo emergentes. • Garantizar el monitoreo y análisis de eventos o incidentes en la ejecución del proyecto. • Implementar los planes de respuesta a riesgos.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Categorías de Riesgo.

Las categorías del riesgo se han definido clasificando en un primer grupo los riesgos directamente relacionados con la ejecución y operación técnica del proyecto lo cuales se ven reflejados directamente en el producto o servicio entregado a los usuarios finales del cliente; en una segunda categoría se han reunido los riesgos de negocio que se asocian a la gestión de la entidad en la ejecución del proyecto y finalmente, la última clasificación está conformada por los riesgos estratégicos, es decir aquéllos que involucran factores o agentes externos y que condicionan el direccionamiento del proyecto imponiendo restricciones o comprometiendo su continuidad por factores de mercado o de la relación con el cliente. De cada uno de ellos se han

señalado los principales tipos de riesgos para especificar aún más la naturaleza de los elementos considerados.



Fuente: Adaptado del Project Management Body of knowledge PMBOK, disponible en:
<http://pmbokuacm.weebly.com/9/category/all/1.html>

Tabla 31 - Indicadores de evaluación del riesgo

Bajo		1 a 2
Moderado		3 a 4
Importante		6 a 9
Critico		12 a 16

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Definiciones de Probabilidad e Impacto de los Riesgos.

Para la definición de probabilidad se toman criterios relacionados con datos históricos asociados a proyectos similares, mientras que el impacto se estima desde el producto final recibido y las condiciones generales del servicio percibido por el cliente. De acuerdo con lo anterior se definió la siguiente matriz de riesgos para el proyecto:

Matriz de Riesgos del Proyecto

Tabla 32 - Matriz de riesgos del proyecto.

P R O B A B I L I D A D	4	Muy Alta	4	8	12	16
	3	Alta	3	6	9	12
	2	Media	2	4	6	8
	1	Baja	1	2	3	4
		Menor o Leve	Moderado	Alta	Catastrófico	
		1	2	3	4	
IMPACTO						

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Seguimiento.

El seguimiento tendiente a garantizar la sostenibilidad y viabilidad del proyecto se llevará a cabo registrando y atendiendo los eventos que se alejan del comportamiento u objetivos esperados en la ejecución del mismo. Este enfoque implica la revisión periódica de modo prioritario de las actividades identificadas como críticas. De igual forma la revisión periódica debe ir acompañada de la medición de la efectividad de las acciones o mecanismos de respuesta a riesgos que se proponen previamente con el fin de validar su pertinencia o replantear la estructuración de estos riesgos.

5.8.2 Identificación del Riesgo.

Lista de Registro de Riesgos.

Tabla 33 - Lista de registro de riesgos.

Código	Categoría	Riesgo	Componentes
R1	Riesgo de negocio	Accidentes en el área de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos de lesión. - Caída de objetos de manipulación. - intoxicación manipulación agroquímicos. - lesiones de columna por manipulación de carga
R2	Riesgo de negocio	Riesgo de tecnología e información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacidad tecnológica para <ol style="list-style-type: none"> (i) atender la demanda (ii) Desarrollar software para los procesos (iv) Uso de tecnologías acordes con las tendencias del Sector 2. Seguridad de la Información 3. Falta de capacitación que genera subutilización de los recursos existentes.
R3	Riesgo de negocio	Riesgo en Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - deficiente capacidad de adaptarse a los cambios generados en los procesos y en el mercado. -dificultad en adoptar nuevas tecnologías.
R4	Riesgo de negocio	Riesgo en liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento Estratégico - Objetivos estratégicos no comunicados y conocidos - Medición y análisis de resultados no es constante.
R5	Riesgo estratégico	Riesgo regulatorio y normativo	<ol style="list-style-type: none"> 1- Aparición de leyes y normas que impliquen grandes cambios en la estructura organizacional 2- Cambios en la política pública y sus regulaciones 3- Cambios en el marco legal
R6	Riesgo estratégico	Condiciones ambientales desfavorables	<ul style="list-style-type: none"> - Variabilidad climática. - Falta de disponibilidad de agua para cultivos y procesos. -Vías terciarias y secundarias afectadas por ola invernal
R7	Riesgo de negocio	Dificultades en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - falta de una adecuada gestión de comunicación interna y externa
R8	Riesgo técnico	Mala implementación de técnicas productivas y de beneficio	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos no validados - Aumento de los costos de producción - No trazabilidad del proceso

R9	Riesgo técnico	Calidad	- No realizar verificación de los puntos críticos de control para el producto
R10	Riesgo del negocio	Producto no recibido por el cliente	- No contar con la calidad excepcional del producto.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.8.3 Realizar el Análisis Cualitativo del Riesgo.

Tabla 34 - Matriz de Riesgos.

Código	Categoría	Riesgo	Disparador o Síntoma	Rol de gestión de riesgos	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo	Clasificación
R1	Riesgo de negocio	Accidentes en el área de producción	Accidentes repetitivos	Líder de plan	Media	Medio	2	Importante
R3	Riesgo de negocio	Riesgo de tecnología e información	Pérdida de oportunidades de negocio	Gestor de riesgos	Media	Alto	6	Importante
R4	Riesgo de negocio	Riesgo en Investigación y desarrollo	Resultados variables con calificación negativa	Gestor de riesgos	Media	Alto	6	Importante
R5	Riesgo de negocio	Riesgo en liderazgo y trabajo en equipo	Problemas de trabajo de equipo	Líder de plan	Media	Moderado	3	Moderado
R6	Riesgo estratégico	Riesgo regulatorio y normativo	Nueva normatividad en puerto-salida de producto al exterior	Gestor de riesgos	Media	Alto	6	Importante
R7	Riesgo estratégico	Condiciones ambientales desfavorables	Disminución de la calidad y cantidad del producto	Gestor de riesgos	Baja	Alto	3	Moderado
R8	Riesgo de negocio	Dificultades en la comunicación	Queja reiterativa, reprocesos	Gestor de riesgos	Baja	Alto	3	Moderado
R9	Riesgo técnico	Mala implementación de técnicas productivas y de beneficio	Análisis de laboratorio sin cambios en la calidad del café	Líder de plan	Baja	Moderado	2	Bajo

R10	Riesgo técnico	Calidad	Rechazo del producto por parte del cliente	Lider del Plan	Alta	Alto	12	Catastrófico
R11	Riesgo del negocio	Producto no recibido por el cliente	Rechazo por calidad y altas devoluciones	Gestor de riesgos	Alta	Alta	12	Catastrófico

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.8.4 Realizar el Análisis Cuantitativo del Riesgo.

Tabla 35 - Impacto cuantitativo del riesgo

Riesgo	Producto no recibido por el cliente		
Descripción	El cliente no recibe el producto por incumplir con los parámetros de calidad y cantidad descrita en la ficha técnica negociada.		
Clasificación	Riesgo crítico		
Datos de impacto	Transporte	Perdida de utilidad del negocio	
Incremento de los costos operacionales por 8 toneladas de café	\$4.300.000	\$104.800.000	

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

El anterior dato es el impacto que genera el incumplimiento en la entrega del producto y términos del contrato, lo que es un riesgo que implica altas pérdidas financieras, así como la confiabilidad de la negociación.

Se toma como base la carga de 125 kg de café pergamino, haciendo entrega de 64 cargas en un carro turbo, la carga para el tema de café especial y para términos de este ejercicio se tomó el dato de \$3.200.000 por carga, aunque el cliente decide devolver el producto por incumplimiento de su ficha técnica, el producto no se pierde, pero se debe asumir los costos logísticos y venta del producto a menor precio.

5.8.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos.

Tabla 36 - Plan de respuesta a riesgos.

Priorización del riesgo	Nombre del Riesgo	Responsable	Acción
Medio	Accidentes en el área de producción	Líder de plan	Capacitación al personal, en caso de ocurrencia de accidente realizar un reporte detallado de lo acontecido
Alto	Riesgo de tecnología e información	Gestor de riesgos	Evaluación permanente de la efectividad de la herramienta para la actividad que se está desarrollando, hacer entrega de reporte semanal.
Alto	Riesgo en Investigación y desarrollo	Gestor de riesgos	Evaluación de la efectividad de la implementación de la transferencia tecnológica y realizar informe donde además se implemente procesos de mejora.
Moderado	Riesgo en liderazgo y trabajo en equipo	Líder de plan	Evaluar las técnicas y herramientas, disponibilidad de recursos, capacidad de trabajar en equipo, generando una estrategia para administrar los cambios y los conflictos que de ellos se derivan.
Alto	Riesgo regulatorio y normativo	Gestor de riesgos	Aceptación del riesgo y adaptación del proyecto mediante reunión de equipo en el que se evalúe la implicación de las normas vigentes y cambios en el alcance del proyecto
Alto	Condiciones ambientales desfavorables	Gestor de riesgos	Implementación del plan ambiental estipulado para la zona y para el cultivo, además de adaptarse a los cambios por medio de estrategias.
Alto	Dificultades en la comunicación	Gestor de riesgos	Evaluar el adecuado desarrollo de la gestión de comunicaciones, realizando además estrategias en el plan de mejora.
Moderado	Mala implementación de técnicas productivas y de beneficio	Líder de plan	Realizar medidas correctivas dependiendo de los registros como eje de la trazabilidad, evaluar y mitigar.
Alto	Calidad	Líder del Plan	Evaluación permanente de producto y perfil en el mercado de café de especial iniciando con los parámetros normativos vigentes para el control de la calidad.
Alta	Producto no recibido por el cliente	Gestor de riesgos	Contar con estrategias para la venta de producto en caso de no cumplir con la negociación inicial.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.8.6 Control del Riesgo.

Una de las principales acciones que se debe adelantar para controlar el riesgo corresponde al manejo correcto y control de los documentos del proyecto, en esta fase se define el formato de control de cambios, y se relaciona a continuación:

Tabla 37 - Formato control de cambios.

FORMATO SOLICITUD DE CAMBIOS			
Proyecto	"El plan de gestión de riesgos para el proyecto Avizorar Un Modelo De Negocio De Relacionamiento Directo Entre El Productor De Café De Calidad Y El Mercado De Especialidades Para 10 Productores Del Municipio De Calarcá Quindío"		
Cliente			
Fecha		No Solicitud:	
Solicitante:		Área:	
Descripción de la solicitud de Cambio			
Justificación:			
Impacto de la solicitud del Cambio			
En Cronograma:			
En costos:			
Criterios de aceptación			
Otros	¿Cuáles?		
Observaciones:			
Firma del responsable de la Solicitud			
Aceptación de la Solicitud y Firmas			
Ítems	Director del Proyecto		Interventor
Aceptación	SI _ NO_		SI _ NO_
Nombre/Firma:			
Fecha:			

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Otras acciones tendentes a controlar el riesgo son:

Selección adecuada y capacitación del personal asignado al proyecto.

Durante toda la ejecución del proyecto tener un ciclo de retroalimentación efectivo, apoyada en información actualizada de indicadores de eficiencia.

Establecer los responsables de mantener y actualizar el Plan de Gestión del Riesgo para el proyecto.

Revisiones sucesivas con actualizaciones de los riesgos del proyecto, que permitan detectar debilidades en el proceso.

Establecer las acciones correctivas o de mejoramientos necesarias como respuesta a los riesgos presentes en el proyecto.

5.9. Gestión de las Adquisiciones

5.9.1 Plan de Gestión de Adquisiciones

A continuación, se muestra las diferencias adquisiciones, los cuales nos permitirá identificar las necesidades para llevar a cabo con éxito el proyecto:

Tabla 38 - Alcance de las adquisiciones.

Adquisición	Alcance adquisición
Papelería para ejecutar Proyecto	Compra de papelería que requiere la ejecución del proyecto.
Equipos de cómputo para el grupo que conforma el Proyecto	Compra de 2 computadores para el equipo del proyecto
Plan celular equipo del proyecto	Contratación de servicios de telefonía móvil para el equipo del proyecto

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Se identifican los productos o servicios a contratar y se relacionan con sus fechas, tipo de adquisición y valor.

Tabla 39 - Matriz de adquisiciones

Actividades	Inicio	Fin	Tipo de adquisición	Responsable	Recursos
Papelería para ejecutar Proyecto	01/04/2019	30/09/2019	Elección en Comité de adquisiciones	Todo el equipo	\$ 6.000.000
Equipos de cómputo para el grupo de Proyecto	01/04/2019	30/09/2019	Elección en Comité de adquisiciones	Todo el Equipo	\$3.000.000
Plan celular equipo del proyecto	01/04/2019	30/09/2019	Elección en Comité de adquisiciones	Todo el Equipo	\$720.000

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.9.2 Realizar las Adquisiciones.

Para realizar las adquisiciones en el grupo de proyectos conformado por los líderes Alba Murillo y Roberth Rodriguez se diligenciará el formato que se muestra a continuación, y con este se toma la decisión del mejor oferente y así poder realizar la compra del artículo o servicio con el visto bueno y aprobación de los líderes del proyecto. La aprobación del mejor oferente se registra en un acta y se gestiona la solicitud Orden de Compra.

Tabla 40 - Formato solicitud de aprobación comité de Servicios

Formato aprobación de compras proyecto AMNPCEC								
Ítem	Solicitud	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total sin IVA	Proveedor	Forma de pago	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
VALOR TOTAL					\$ 0			

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Después de seleccionar el mejor oferente se solicita al cliente los documentos pertinentes y el diligenciamiento del formato para ser creado como cliente o proveedor

Documentos requeridos:

1. Solicitud de creación de proveedores debidamente diligenciado.
2. RUT.
3. Cámara de Comercio.
4. Cédula del Representante legal.
5. Certificación Bancaria
6. Verificación en SARLAFT.

Tabla 41 - Solicitud de ingreso al registro de proveedores

		AA	MM	DD
Solicitud de ingreso al registro de proveedores				
Información general				
Nombre o razón social			RUT o NIT	
Dirección				
Teléfono (s)		Fax		E-mail
Aptado. Aéreo	País	Departamento	Ciudad	
Tipo de empresa	<input type="checkbox"/> Sociedad unipersonal		Sociedad anónima <input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Sociedad limitada		Sin ánimo de lucro <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> S.A.S	<input type="checkbox"/> sociedad en comandita		otra: _____	
Gran contribuyente	Régimen		Auto retenedor	
Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Com <input type="checkbox"/> Simplificado <input type="checkbox"/>		Si <input type="checkbox"/>	Resolución no. _____
	Especial <input type="checkbox"/> %		No <input type="checkbox"/>	Fecha: _____
Ica: _____				
Tipo de actividad	fabricante <input type="checkbox"/>	distribuidor <input type="checkbox"/>	representante <input type="checkbox"/>	servicios <input type="checkbox"/>
¿Es usted vigilado? No _____ si _____	Superintendencia: _____			
Información comercial				
Solicitud de pedidos	Nombre:	Cargo:	Teléfono	
Negociación de ofertas	Nombre:	Cargo:	Teléfono	
Reclamaciones a cargo de:	Nombre:	Cargo:	Teléfono:	
Contacto para pagos	Nombre:	Cargo:	Teléfono:	
Referencias comerciales				
Nombre	Dirección		Teléfono	
1.				
2.				
Proveedores principales		Clientes principales		
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
Referencias bancarias				
Entidad	Tel. Sucursal		Cta. No.	
Entidad	Tel. Sucursal		Cta. No.	

Información representante legal					
Nominación		Nombre		Apellidos	
Tipo de identificación		Número de identificación		Ciudad de expedición	

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.9.3 Control y Cierre de Adquisiciones

Las adquisiciones que se hagan en el desarrollo del proyecto llevan un proceso en el cual se realiza seguimiento y control de la compra llevando a cabalidad los siguientes ítems:

1. Recibir solicitudes de proveedores de papelería, equipos de cómputo y planes de telefonía celular.
2. Verificar condiciones de tiempos de entrega y calidad
3. Realización del formato de aprobación de compras
4. Finaliza una vez sea aprobado en comité y seleccionado el proveedor con las características técnicas y de calidad

5.10. Grupo de Interés

5.10.1 Identificar Los Grupos de Interés

Para la identificación de los grupos de interés se desarrollará una evaluación en los diferentes aspectos del proyecto, a continuación, se asignará puntuación desde su influencia, interés y poder, así como la definición de roles en el proyecto.

Tabla 42 - Matriz influencia vs poder

Poder		Influencia	
	Sin poder en el proyecto		Sin influencia
	Poder bajo		Influencia Baja
	Poder moderado		Influencia moderada
	Poder elevado		Influencia significativa
	Total poder sobre el proyecto		Influencia elevada

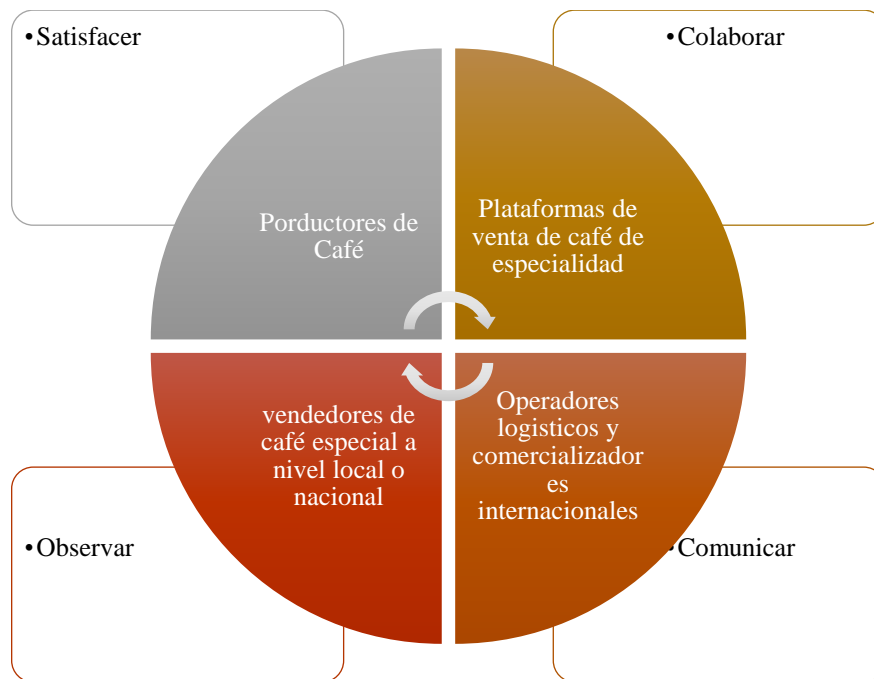
Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Tabla 43 - Registro de los interesados del proyecto

Registro de Interesados					
Nombre	Influencia	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto
Productores municipio de Calarcá	Elevada	Asociación civil	Calarcá	Dueño del proceso	312 3546776 asocafecalarcá@gmail.com
Plataformas de venta de café de especialidad	Significativa	Cliente	Armenia	Jefe Área del negocio del Cliente	3152884931 contactocafesquindio@hotmail.com
Comercializadores internacionales	Moderada	Cliente	Bogotá	Asesor externo	7391661 azaharcoffee.com
Operadores Logísticos	Baja	Proveedor	Calarcá	Patrocinador	752 0111 coocafeq.co
Vendedores locales de café de especialidad	Baja	Cliente	Armenia	Patrocinador	3187634231 coffeecupping

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Figura 19 - Matriz de interesados: Poder – Influencia.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.10.2 Plan de Gestión de los Grupos de Interés.

Con el propósito de identificar y desarrollar las habilidades de gestión, y con ello lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, se genera el plan de gestión de los grupos de interés con base en el análisis de sus necesidades, requerimientos y el posible impacto en el éxito del proyecto.

Tabla 44 - Plan de gestión grupos de interés.

Los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave.					
El nivel de participación de los interesados se clasificará de la siguiente manera, en este sentido “C” nos muestra la participación actual y “D” señala la participación deseada:					
Desconoce. Ignora el proyecto y sus impactos potenciales.					
Reticente. Es conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, además dispuesto al cambio.					
Neutral. Conoce el proyecto, pese a que ni lo apoya ni es reticente.					
Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.					
Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.					
Matriz de Evaluación De La Participación De Los Interesados:					
Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Productores municipio de Calarcá					C
Plataformas de venta de café de especialidad				D	
Comercializadores internacionales				D	
Operadores Logísticos			D		
Vendedores locales de café de especialidad	C				
<ul style="list-style-type: none"> • El alcance e impacto del cambio para los interesados; 					
Gestionar las habilidades personales y las habilidades de gestión logrando impacto positivo en el grupo de interesados					
<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto; 					
Entrevistas Cuestionario Correos-e-mail Comunicación Directa					

<ul style="list-style-type: none"> • La información a distribuir entre los interesados: 					
<p>Para distribuir la información entre los interesados, se realizarán reuniones de acuerdo con el tema a tratar; en caso de requerirse información importante fuera de las fechas definidas, se empleará el correo electrónico previa autorización del Gerente del proyecto.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • Señala las motivaciones que existen para la distribución de la información y el impacto esperado en la participación de los interesados, anteriormente planteados; 					
Motivo					Impacto
Avisos a los interesados, donde se les comunique la información sobre cambios aprobados o el estado actual del proyecto.					Alto
Informes del proyecto, describiendo el estado del mismo.					Alto
Registros del proyecto, como actas de reuniones, que deberán ser conservadas para ser consultados en cualquier momento.					Alto
Realización del proceso de retroalimentación de los interesados.					Medio
Documentar las lecciones aprendidas.					Bajo
<ul style="list-style-type: none"> • El plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados: 					
I D	Posición / Título	Organización	Rol	Plazo	Frecuencia
1	Gerente del proyecto	Productores municipio de Calarcá	Líder	Reunión semanal.	4 veces al mes
2	Gerente Comercial	Plataformas de venta de café de especialidad	Apoyo	Reunión semanal	4 veces al mes
3	Gerente comercial	Comercializadores internacionales	Apoyo	Reunión semanal.	4 veces al mes
4	Gestor comercial	Operadores Logísticos	Control	En caso de requerimientos	N/A
5	Gestor comercial	Vendedores locales de café de especialidad	Apoyo	Reunión primer lunes hábil del mes.	1 vez al mes
<ul style="list-style-type: none"> • El método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto. 					
Identificar a los interesados					
Clasificar a los interesados					
Gestionar a los interesados mediante la matriz de poder/influencia					
Controlar el manejo de los interesados					
Actualización del plan para la gestión de los grupos de interés					

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.10.3 Gestionar el Compromiso con los Grupos de Interés.

Una de las herramientas de gestión existentes para identificar y resolver posibles conflictos que se presenten en el desarrollo del proyecto, es el conocimiento del compromiso de los interesados con el mismo, resultando en necesidades de comunicación y la identificación de habilidades requeridas, las cuales se plasman en la tabla 51 “Compromiso de los interesados”.

Tabla 45 - Compromiso de los interesados

D	Organización	Posición / Título	Rol	Poder	Influencia	Estrategia	Método de comunicación	Habilidad interpersonal	Habilidad de Gestión
1	Productores municipio de Calarcá	Gerente del proyecto	Líder	5	5	Gestionar atentamente	Correo electrónico, oficios y memorandos, actas, informes.	Buena comunicación y liderazgo, retroalimentar el proyecto	Integrar los esfuerzos internos para dirigirlos hacia la ejecución con éxito del proyecto
2	Plataformas de venta de café de especialidad	Gerente Comercial	Apoyo	4	4	Gestionar atentamente	Correo electrónico, oficios y memorandos, actas, informes.	Atención a los objetivos financieros del proyecto. Seguimiento y control	Planificación del proyecto y análisis de los recursos necesarios para su desarrollo.
3	Comercializadores internacionales	Gerente comercial	Apoyo	4	5	Gestionar atentamente	Correo electrónico, celular, oficios y memorandos, actas, informes.	Interrelación e integración de actividades necesarias para el desarrollo del proyecto.	Programación general de trabajos y recursos
4	Operadores Logísticos	Gestor comercial	Control	4	2	Mantener satisfechos	Oficios, actas e informes.	Seguimiento y control en aspectos ambientales del proyecto	Buenas prácticas empresariales, criterios de calidad técnica y autonomía
5	Vendedores locales de café de especialidad	Gestor comercial	Apoyo	3	4	Trabajar con ellos	Correo electrónico, celular, oficios y memorandos, actas, informes.	Interrelación e integración de actividades necesarias para el desarrollo del proyecto.	Programación general de trabajos y recursos

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

5.10.4 Control del Manejo de los Grupos de Interés.

Todas las reuniones que se realicen con los grupos de interés deben ser documentadas, para documentar los compromisos y hacerles seguimiento, para esto se establece el siguiente formato de acta de reuniones:

Tabla 46 - Formato acta de reunión

1. Lista de convocados			
Nombre y Apellidos		Organización /área	
		ASISTE (S/N)	
2. Agenda de la reunión			
Nº	Asunto	Tiempo Estimado	Responsable
3. Desarrollo de la reunión			
4. Acuerdos y tareas			
Acuerdo	Responsable	Fecha Prevista	Estado
			[Confirmado Pendiente ...]
			[Confirmado Pendiente ...]
Confirmado: Listo para su realización. Pendiente: Un tercer rol no interviene en la reunión se debe consultar para pasarlo a estado Confirmado.			
5. Compromisos anteriores			
Acuerdo	Responsable	Fecha Prevista	Fecha Real
			Terminado [S/N]

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Capítulo VI.

6. Aspectos Administrativos.

6.1. Cronograma de Actividades.

Para la realización del cronograma del proyecto se hizo uso del software Microsoft Project el cual permitió presentar el cronograma global del proyecto, medir los tiempos destinados a cada uno, así como los recursos asignados. Ver cronograma detallado en el numeral 5.3. Planificación y Control del Tiempo, 5.3.1. Cronograma de actividades (Figura 13 – Cronograma de actividades del proyecto).

6.2. Estimación de Costos de la Realización del Proyecto.

Se estima que, para la ejecución del proyecto, se requiere en total un presupuesto de \$38.359.200. La distribución de los costos se puede ver detallada en numeral 5.4. Planificación y Control de Costos- 5.4.1 Plan de gestión de costos - 5.4.2 Estimación de los costos recurso humano y 5.4.3 Determinar el presupuesto. (Tabla 13, 14 y 15)

6.3. Hoja de Recursos del Proyecto.

Plan para la gestión del recurso humano 5.6.1 Ver Tabla 21 – Estimación de Recursos de las actividades del proyecto y figura 15 - Organigrama del proyecto.

6.4. Actividades Generadoras de Cuellos de Botella.

Revisando el cronograma del proyecto en el diagrama Gantt y organizarlo en orden por actividades críticas del proyecto se identifican aquellas que de presentar retrasos afectarían todo el proyecto ya que son insumo fundamental para el desarrollo de la propuesta, y son predecesoras de otras, estas son:

1.3 Fase 3 Ejecución

1.3.1 Caracterización de los productores

1.3.2 Identificación de los actores del cluster del departamento del Quindío

1.3.3 Aplicación y tabulación del instrumento

1.3.4 Validación y análisis de la información

Figura 20 - Actividades cuello de botella del proyecto

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Para minimizar los riesgos en las actividades del proyecto se delegan responsabilidades con los involucrados y líderes y así evitar traumatismos con el tiempo de ejecución. También es importante anotar que se debe tener claro e identificado los cuellos de botella para con esto poder reducir al máximo las posibles restricciones que surjan durante la ejecución del proyecto evitando que impacte en las actividades y cause retrasos considerables en el desarrollo del proyecto.

En cuanto a los hitos principales del proyecto se presentan a continuación en la siguiente figura:

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Precio Costo	EDT	1 abril		1 julio		1 octubre
								11/03	22/04	3/06	15/07	26/08
1		1 Avizarar un modelo de negocio de relacionamiento directo entre el productor de café de calidad y el mercado de especialidades para 10 productores del municipio de Calarcá	131 días	lun 1/04/19	lun 30/09/19	\$31,152,000	AMNIPCEC-01					
2		1.1 Fase 1 Inicio del Proyecto	35 días	lun 1/04/19	vie 17/05/19	\$7,320,000	AMNIPCEC-01-AA			17/05		
9		1.2 Fase 2 Maneación	30 días	lun 20/05/19	vie 28/06/19	\$6,960,000	AMNIPCEC-01-AB			28/06		
12		1.3 Fase 3 Ejecución	47 días	lun 1/07/19	mar 3/09/19	\$9,024,000	AMNIPCEC-01-AC					
17		1.4 Fase 4 Análisis de Resultados	14 días	mié 4/09/19	lun 23/09/19	\$4,488,000	AMNIPCEC-01-AD					
19		1.5 Fase 5 Evaluación y cierre	5 días	mar 24/09/19	lun 30/09/19	\$3,360,000	AMNIPCEC-01-AE					

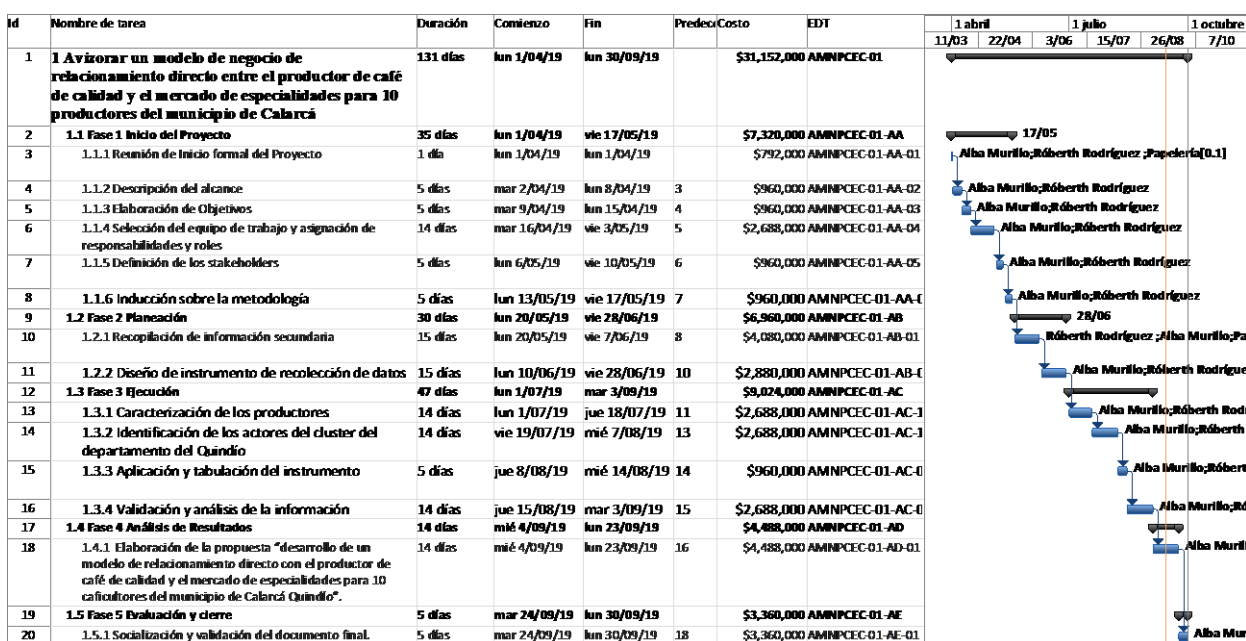
Figura 21 - Principales hitos del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

6.5. Estructura de Descomposición del Trabajo.

La descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos y crear los entregables requeridos se detalla en el numeral 5.2.2 Estructura de descomposición del trabajo (Tabla 8 – EDT del proyecto).

Figura 22 - EDT del proyecto Project.



Fuente: Elaboración Propia de los Autores.

Conclusiones

Se plantea un modelo de negocio que permite a 10 productores de café de calidad del municipio de Calarcá comercializarlo directamente en el mercado de café de especialidad del eje cafetero, generando valor a los procesos productivos a la cadena de suministro.

Con la realización de la caracterización de los actores que hacen parte de la cadena productiva de café especial en el municipio de Calarcá (Quindío), respecto a sus condiciones técnicas de producción y de comercialización del café especial, se puede concluir la viabilidad del negocio.

Se Identificaron las diferentes estrategias de comercialización que facilitan el acceso al mercado de café especial para 10 productores de este tipo de café en el municipio de Calarcá (Quindío).

Se establece la posibilidad de mejorar las condiciones económicas y productivas para estos 10 productores de café con métodos y técnicas probadas por el centro de investigación de Cenicafé, para así dar por validado los conceptos técnicos y comerciales que rigen la Federación Nacional de Cafeteros.

Es enriquecedor aplicar la metodología de gestión de proyectos en un proyecto de perfil comercial, para ayudar a las comunidades a mejorar su perfil productivo y comercial con el fin de movilizar la economía hacia otros niveles de aplicación del desarrollo y la investigación que se ha realizado los últimos 16 años en el campo colombiano.

Recomendaciones

La sugerencia que se realiza es el acceso a la información es limitado debido a que la Federación Nacional de Cafeteros no la suministra con facilidad. La información que se obtuvo para la realización del trabajo fue recolectada con entrevistas de los pequeños caficultores del municipio de Calarcá Quindío.

Colombia es un país de gran potencial para la producción y comercialización de cafés especiales, tanto para su consumo interno como externo. Se requiere por parte del gobierno apoyo a los pequeños caficultores para que puedan sacar adelante este proyecto y de esta manera se jalona la economía del país.

Fomentar la participación asociativa de diferentes actores como son los productores de café que de manera tradicional están ligados a agremiaciones, que limitan sus capacidades productivas a diferencia de las tendencias del mercado globalizado.

Referencias

- Al Grano. (2013). El sector cafetero es motor de la economía y garantía de estabilidad y paz social Colombia.: Recuperado de: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz/
- Al Grano. (2012). Conozca las variables que determinan el precio interno del café. Recuperado de: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/conozca_las_variables_que_determinan_elPrecio_interno_del_cafe/
- Al Grano. (2011). Garantía de compra, instrumento único en el mundo y excepcional en el sector cafetero Recuperado de: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/garantia_de_compra_instrumento_unico_en_el_mundo_y_excepcional_en_el_sector/
- Aguirre, Francisco (2005). 1.7 Café y sus canales de comercialización [en línea]. Recuperado de: Revista Vinculando http://vinculando.org/comerciojusto/cafe_mexico/canales_comercializacion.html
- Aída E. Peñuela Martínez, Jenny P. Pabón Usaquén & Juan R. Sanz Uribe. (2013). Método Fermaestro. *Cenicafé 431*, 1-8.
- Barquero, A. V. (2001). *Https://Www.Institutodeestudiosglobales.Org*. Obtenido De Desarrollo Endogeno Y Globalizacion: Recuperado De <Https://Www.Institutodeestudiosglobales.Org>
- Becattini, G. (2006). *Vicisitudes Y Potencialidades*. Florencia Italia: Università Degli Studi. Florencia.

BuenCafé, (2018) Clasificaciones de calidad del café. Recuperado de:

<https://www.buencafe.com/blogs/calidad-del-cafe-y-sus-clasificaciones/>

Café Clic. (S.F.). *Www.Cafeclic.Com*.

Cafeteros, F. N. (S.F.). *Www.Federaciondecafeteros.Org*.

Carlos Gustavo Cano (Banco De La Republica). (30 De Julio De 2007).

Http://Www.Banrep.Gov.Co/Docum/Lectura_Finanzas. Obtenido De Shumpeter Y El

Café: Más Futuro Que Pasado: Recuperado De

Http://Www.Banrep.Gov.Co/Docum/Lectura_Finanzas

Ceccon Rocha, Brisa, & Ceccon, Eliane. (2010). La red del Comercio Justo y sus principales actores. *Investigaciones geográficas*, (71), 88-101. Recuperado en 14 de octubre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112010000100008&lng=es&tlng=es.

Centro De Comercio Internacional. (2017). *Http://Www.Laguiadelcafe.Org/Guia-Del-Cafe/Los-Mercados-Del-Cafe/El-Comercio-Del-Cafe/*. Obtenido De El Comercio Mundial Del Café: <Http://Www.Laguiadelcafe.Org/Guia-Del-Cafe/Los-Mercados-Del-Cafe/El-Comercio-Del-Cafe/>

Centro De Comercio Internacional. (S.F.). *Ttp://Www.Laguiadelcafe.Org*. Obtenido De La Guia Del Café: Recuperado De <Ttp://Www.Laguiadelcafe.Org/Guia-Del-Cafe/Mercados-Nicho-Aspectos-Ambientales-Y-Sociales>

Centro Nacional De Investigacion Del Café. (S.F.). *Www.Cenicafe.Org*.

Contextoganadero. (2017). *Se Abren Importantes Oportunidades Para Cafés Especiales Colombianos*. Bogotá D.C: Agronet Noticias.

Cortés, V. H. (2005). *Sistema Agroindustrial Café En México: Diagnóstico, Problemática Y Alternativas*. Mexico: Universidad Autonoma Chapingo.

Davila, J. D. (04 De 11 De 2016). *Https://Es.Scribd.Com*. Obtenido De

[Https://Es.Scribd.Com/Document/221482990/Plan-De-Gestion-De-Las-Comunicaciones](https://es.scribd.com/document/221482990/Plan-De-Gestion-De-Las-Comunicaciones)

Diego Fernando Roncancio Arias, Williams Roncancio Arias & Jairo Rendon Restrepo . (22 De

Octubre De 2012). *File:///C:/Users/Usuario/Downloads/402*. Obtenido De Trabajo De

Grado Presentado Como Requisito Para Optar Por El Titulo De Magíster En Desarrollo

Sostenible Y Medio Ambiente Universidad De Manizales: Recuperado De

[File:///C:/Users/Usuario/Downloads/402_Roncancio_Arias_Diego_Fernando_2012%20\(1\).Pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/402_Roncancio_Arias_Diego_Fernando_2012%20(1).Pdf)

Elpaís.Com.Co | Colprensa. (25 De Febrero De 2013). *Elpais.Com.Co*. Obtenido De Estos Son

Los Cinco Males Que Vive El Sector Cafetero En Colombia:

[Http://Www.Elpais.Com.Co/Economia/Estos-Son-Los-Cinco-Males-Que-Vive-El-](http://www.elpais.com.co/economia/estos-son-los-cinco-males-que-vive-el-sector-cafetero-en-colombia.html)

[Sector-Cafetero-En-Colombia.Html](http://www.elpais.com.co/economia/estos-son-los-cinco-males-que-vive-el-sector-cafetero-en-colombia.html)

Eumed.net. (s.f) Clústers Industriales: Conceptos Económicos, Jurídicos y Sociales. Recuperado

de: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=114>

Federación Nacional De Cafeteros . (2010). *Denominaciones De Origen Del Café De Colombia*.

Obtenido De

[Http://Www.Cafedecolombia.Com/Particulares/Es/Indicaciones_Geograficas](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas)

Federación Nacional De Cafeteros. (2016). *Colombia, La Gran Frontera Inexplorada De Cafés*

Especiales. Bogotá D.C.: Café De Colombia.

Federación Nacional De Cafeteros. (s.f) Guía para el Sector Cafetero. Recuperado de:

https://www.federaciondefcafeteros.org/caficultores/es/servicios_para_el_cafetero/documentacion/

Federación Nacional De Cafeteros. (2011). Conozca Las Variables Que Determinan El Precio

Interno Del Café. *Al Grano*, 9.

- Federación Nacional De Cafeteros. (2012). Denominación De Origen E Indicación Geográfica, Ganancia Para Productor Y Consumidor. *Al Grano*, Edicción 32.
- Federación Nacional De Cafeteros.(2017). *Informe General 2017*. Manizales: Federación Nacional De Cafeteros.
- Federación Nacional De Cafeteros. (Diciembre De 2017). *Www.Federaciondecafeteros.Org*.
Obtenido De Recuperado De Www.Federaciondecafeteros.Org
- Fundación Wikimedia, Inc. (9 De Septiembre De 2009). *Https://Es.Wikipedia.Org/Wiki*.
Obtenido De Recuperado De [Https://Es.Wikipedia.Org/Wiki](https://Es.Wikipedia.Org/Wiki)
- García Cáceres, Rafael Guillermo. (2006) Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503108>
- Garriga, A. (4 De Enero De 2017). *Https://Es.Linkedin.Com*. Obtenido De Gestión Con Cadena Crítica (Ccpm): Recuperado De [Https://Es.Linkedin.Com](https://Es.Linkedin.Com)
- Gloria Inés Puerta Quintero Y José Gustavo Echeverry Molina. (2015). Fermentación Controlada Del Café.Tecnología Para Agregar Valor A La Calidad. *Avances Tecnicos-Cenicafé 454*, 1-12 .
- Gloria Inés Puerta Quintero; Javier Marín Mejía & Gabriel Angel Osorio Betancur. (2012). Microbiología De La Fermentación Del Mucilago De Café Según Su Madurez Y Selección. *Cenicafé No.63*, 48-78.
- Guasch, J. L., Racine, J.-L., Sánchez, I., & Diop, M. (Noviembre De 2007). *Quality Systems And Standards For A Competitive Edge. Directions In Development*. Obtenido De Openknowledge.Worldbank.Org/Handle/10986/6768:
[Https://Openknowledge.Worldbank.Org](https://Openknowledge.Worldbank.Org)

- Hinojosa, M. A. (Julio De 2002). *Https://Www.Gestiopolis.Com*. Obtenido De Definición De Costos De Producción: Recuperado De *Https://Www.Gestiopolis.Com*
- Juan Santiago Correa Restrepo (Revista Javeriana 517). (2001).
Http://Revistas.Javeriana.Edu.Co. Obtenido De Nieto Arteta Y El Café En La Sociedad Colombiana: *Http://Revistas.Javeriana.Edu.Co*
- Krier, J.-M. (2003). El Desafío Del Comercio Justo 2001-2003. *Anuario Efta*, 26.
- López, J. H. (2017). Queremos Mejorar La Calidad De Vida Y Los Ingresos Del Cafetero. *Agronegocio*, Editorial.
- Ministerio De Industria Y Turismo. (2018). *Cafés Especiales*. Obtenido De Procolombia: *Http://Www.Procolombia.Co/Compradores/Es/Explore-Oportunidades/Caf-S-Especiales-0*
- Oteros, R. (30 De Mayo De 2018). *Supracafe@Ricardooteros* . Obtenido De *Https://Twitter.Com/Supracafeesp/Status/1001729067060793344*
- Pelaéz, Rodrigo Alberto, ¿Está funcionando el “Fairtrade” ?, (7 de febrero de 2017)Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/aprenda/esta-funcionando-el-fair-trade-2622444>
- Pelaéz, Rodrigo Alberto, (7 De Mayo De 2017). Cafés De Origen Y Mercados. *La Patria*, Pág. 7.
- Perez, A. B. (27 De Junio De 2018). *Https://Www.Enciclopediafinanciera.Com*. Obtenido De Enciclopeía Fnanciera: Recuperado De *Https://Www.Enciclopediafinanciera.Com*
- Ponsati, E. G. (2002). *Gestión De La Calidad*. Cataluña: Edicions Upc.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones P.210*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (2009). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva* (Pág. Pág. 124.). Grupo Planeta (Gbs).

Rafael Guillermo García Cáceres Y Érika Sofía Olaya Escobar. (2 De Agosto De 2006).

Caracterización De Las Cadenas De Valor Y Abastecimiento Del Sector Agroindustrial Del Café. Obtenido De Recuperado De [Http://Www.Scielo.Org.Co](http://Www.Scielo.Org.Co)

Rodríguez, Arturo. (11 de septiembre de 2018) ¿Qué es un café especial?. Recuperado de:

<https://www.contagioradio.com/en-las-calles-por-la-autonomia-universitaria/>

Sierra, A. G. (1 De Abril De 2018). *Elpais.Com.Co.* Obtenido De "Hoy Los Precios Del Café

Son Una Vergüenza": Federación Nacional De Cafeteros:

[Http://Www.Elpais.Com.Co/Economia/Hoy-Los-Precios-Del-Cafe-Son-Una-Vergueenza-Federacion-Nacional-De-Cafeteros.Html](http://Www.Elpais.Com.Co/Economia/Hoy-Los-Precios-Del-Cafe-Son-Una-Vergueenza-Federacion-Nacional-De-Cafeteros.Html)

Trujillo Gaita, Juan Fernando y Rengifo Moreno, Sebastián. (2015) *Análisis del posicionamiento estratégico del café del Huila y el Desarrollo de los cafés especiales.* (Tesis de pregrado, Universidad del Rosario, Bogotá.

Toledo, V. M. (Agosto De 1996). [Http://Www.Rebellion.Org](http://Www.Rebellion.Org). Obtenido De Principios

Etnoecologicos Para El Desarrollo Sustentable De Comunidades Campesinas E Indigenas: Recuperado De [Http://Www.Rebellion.Org](http://Www.Rebellion.Org)

Wilson González, Sandra Patricia Perilla Y Adriana Pulido E. (2010). Análisis Financiero Del

Sistema De Producción Cafetera. *Revista Colombiana De Ciencias Hort"Colas - Vol. 4 - No. 2, 235-242.*

Www.Cafedecolombia.Com. (S.F.).

Www.Scielo.Org.Mx. (2010). Obtenido De La Red Del Comercio Justo Y Sus Principales

Actores: [Http://Www.Scielo.Org.Mx/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0188-46112010000100008](http://Www.Scielo.Org.Mx/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0188-46112010000100008)