

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN

PROCESO ESTRATÉGICO I

Director: Ronald Mauricio Martínez

Docente: Mario César González Triana

Caso CAFÉ RIONEGRO

HISTORIA EN BREVE

En el año 1960 Juan Carlos Ariza, se animó a incursionar en el cultivo de café suave, auspiciado por la federación de cafeteros de Colombia (FNC) en un terreno de su propiedad localizado en el municipio de Rionegro (Santander). inicialmente dedico al cultivo un terreno con una extensión de 18 hectáreas y con una producción de 200 sacos de 60 kilos.

A pesar de sus esfuerzos, la producción no creció de forma que justificara el esfuerzo y la inversión en el negocio.

En el año 1972, el señor Ariza decidió asociarse con su hermano Juan Carlos quién era dueño de un terreno contiguo con una extensión de 15 hectáreas; así fue como comenzó a despegar este proyecto productivo.

Posteriormente adquirieron terrenos contiguos a los anteriores para llegar en 1980 a tener 120 hectáreas cultivadas.

Desde su inicio CAFÉ RIONEGRO se ha enfocado en los cuatros eslabones de la cadena productiva:

- Producción Agrícola
- Transformación Industrial
- Comercialización
- Prestación de servicios

Desde su inicio, la empresa ha encaminados sus esfuerzos para el cultivo de café verde, café aglomerado y café liofilizado.

CRISIS CAFETERA:

Entre los años 1986. 1987,1988,1989 y 1990; se experimentó la mayor crisis de la industria, principalmente originada en la caída de los precios, es así como a pesar de aumentar Colombia la producción, los ingresos disminuyeron significativamente; entre los principales efectos de la crisis se deben destacar:

- Disminución de las exportaciones del grano
- Desaparición del plan de cuotas
- Implantación del plan de ordenamiento de la oferta PAC
- Se desliga el precio del café de sus condiciones reales de producción, consumo y variación de inventarios
- Expansión de otros sectores: Minería principalmente
- Inseguridad rural (Guerrilla, paramilitares, Delincuencia común).
- Disminución del consumo per cápita
- Caída de precios: US \$ 1.54 por libra pasó a US\$ 0.72 por libra
- Grandes inversiones en mercados no convencionales
- Impacto de la enfermedad holandesa

LA ENFERMEDAD HOLANDESA

El gran aumento en sus ingresos externos causó la apreciación de su moneda, la destrucción de su industria y agricultura, y el empobrecimiento de vastos sectores del país. Desde entonces, se llama 'enfermedad holandesa' al fenómeno de expansión del ingreso de divisas por auges en la exportación de recursos naturales (petróleo y minerales) que, sin las medidas adecuadas, genera revaluación de la moneda local y contracción y pérdida de empleos en otros sectores productivos y efectos negativos finales en la economía como un todo.

Desde hace años, Colombia viene sufriendo este proceso. Por un lado, el país depende cada vez más de una actividad minero-petrolera que recibe grandes ingresos de divisas por aumentos en la producción y en precios mundiales de esos recursos, además de los generados por la inversión extranjera en esos sectores, que constituye el grueso de la que recibimos.

Por el otro, la industria y el agro perciben su competitividad, interna y externa, destruida por la revaluación generada por los ingresos minero-energéticos, mientras se ven acosados por la apertura ciega de nuestras fronteras y la firma sin ton ni son de TLC sin estudios ni objetivos serios.

En el 2011, el sector minero-energético creció 15%, mientras la industria fue lo hizo 4% y el agro 2%. Entre enero y junio de 2012, las exportaciones de combustibles y minerales aumentaron 17%, para llegar al 67% del total, mientras las exportaciones agropecuarias, de alimentos y bebidas cayeron 13%. Las de manufactura crecieron 8%, porque incluyeron las reexportaciones de aviones por importación temporal, ensamble o reparación. En ese periodo, el dólar cayó 8%, empujado, además, por el Emisor, el cual, para combatir el crecimiento de la economía ha elevado los intereses a niveles altos y estimula en, lo posible, el influjo de capitales golondrina que no hallan en el mundo un nido más seguro y rentable que el que esa augusta entidad les proporciona.

Aparte de la necesidad de cambiar un modelo económico, que en 20 años ha demostrado no servir para generar empleo, sino desempleo, urge evitar que la enfermedad holandesa acabe de destruir la capacidad productiva del país. La locomotora de la minería está trabajando a full, pero para acabar con los sectores que generan trabajo. La cuenta es clara: la minería e hidrocarburos generan apenas el 1% del empleo total, mientras que, la industria crea el 13% y la agricultura el 17%.

Las opciones para proteger a los sectores amenazados o en vías de destrucción incluyen subsidios, incentivos directos o indirectos, y políticas tributarias de apoyo. Se debe, además, controlar la tasa de cambio y buscar racionalidad en la inversión de los ingresos Petro-mineros. Y hay que reevaluar las políticas comerciales e identificar sectores estratégicos para los que sea necesario asegurar un margen razonable de protección en sus mercados nacionales, por su valor como generadores de empleo productivo significativo, y por ser decisivos para el crecimiento sostenible y futuro del país. Por divisas no debemos preocuparnos, pues el petróleo y los minerales se exportan sin tratados. Y en eso somos ricos.

(Portafolio, Emilio Sardi, septiembre 12/2012)

Como consecuencia de la crisis, muchos empresarios abandonaron el cultivo del grano y se enfocaron en el agroturismo dando origen así a grandes desarrollos como PANACA en el eje cafetero y las fincas cafeteras las dedicaron al desarrollo de eco hoteles.

CRISIS 2016

En 2016 la industria afrontó una segunda crisis que originó una disminución en la producción del 25% y una reducción de la exportación del 60%.

En julio la producción cafetera colombiana fue de 1,1 millones de sacos de 60 kilos, 25 por ciento menos que en el mismo mes del 2015, cuando se cosecharon 1,4 millones de sacos.

En lo corrido del año (de enero a julio) la producción registrada del grano superó los 7,6 millones de sacos, un uno por ciento menos frente a los 7,7 millones de sacos producidos en igual periodo anterior.

El gremio cafetero identificó como factores causantes de la disminución:

- Los efectos del fenómeno del niño.
- El paro de transporte.
- Escasez de mano de obra

(FNC- DICIEMBRE 2016)

Esta crisis determinó que los cafeteros pensarán en una alternativa que permitiera aumentar la productividad y los ingresos por hectárea cultivada.

Es así como la empresa dedicó sus esfuerzos al cultivo y comercialización de café orgánico, como una alternativa para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado cafetero.

¿Por qué café Orgánico?

El **café orgánico** es el tipo de **café** producido sin la ayuda de sustancias químicas artificiales, como ciertos aditivos, pesticidas y herbicidas, se siembra a la sombra de otro tipo de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad, ésta que ayuda a la producción de un **café** de alta calidad.

El café orgánico se cultiva como parte de un sistema que administra la producción agrícola intensiva y holística, que comprende el uso de estiércol de materiales orgánicos, la cobertura del suelo, la regulación de la sombra y el control biológico de plagas. Este sistema se basa en el principio de que debe devolverse al suelo un valor correspondiente al valor cosechado. El sistema excluye la utilización de sustancias agroquímicas. Para que el producto pueda comercializarse como orgánico debe estar certificado por una tercera parte. Las variantes sobre este tema básico, como el cultivo bajo árboles de sombra, se exponen en el punto 03.05.01.

Los países occidentales han creado leyes específicas sobre los productos orgánicos. Las condiciones que debe cumplir el café antes de que pueda ser comercializado como orgánico son numerosas y bien definidas. Ningún café puede presentarse en el mercado con la etiqueta de orgánico a no ser que se compruebe de que conforma con las regulaciones del caso. Es decir, el café puede comercializarse como orgánico sólo si así lo certifica una organización o un certificador reconocido, en base a inspecciones periódicas de todas las etapas de producción, beneficio, transporte y tostado del café.

¿Por qué eligen los consumidores el café orgánico?

- » **Consideraciones de salud.** Muchos consumidores se preocupan cada vez más de lo que ingieren diariamente en sus comidas y bebidas: consideran que los alimentos orgánicos son más sanos. Este motivo es menos importante en el café que lo es con otros cultivos porque el café tostado casi nunca contiene residuos nocivos. También hay un número creciente de consumidores a quienes preocupa la salud de los trabajadores que deben manejar los productos químicos usados en el sistema tradicional de producción.
- » **Demanda de cafés especiales.** Esta demanda está creciendo y se considera que los cafés orgánicos pertenecen a esta categoría. Si bien la calidad del café orgánico no es necesariamente mejor que la de los cafés convencionales, el mercado del café orgánico demanda cada vez más una calidad superior, y por ello a menudo se los sitúan en el segmento de los cafés especiales. Los primeros cafés orgánicos que aparecieron en el mercado en el decenio de 1980 eran arábigos de México, de buena calidad, pero hoy en día existen también de calidades inferiores de arábica orgánico, además de robusta orgánico. Algunas plantaciones o exportadores de calidad hacen certificar sus cafés como orgánicos para subrayar su calidad, confiando en que se percibirán como cafés realmente especiales.
- » **Preocupaciones ambientales.** Otros consumidores se preocupan de los efectos negativos causados por las sustancias agroquímicas en el medio ambiente. No están preocupados necesariamente por cuestiones de salud, pero desean en principio estar seguros de que los productos que compran se producen de modo favorable al medio ambiente para prevenir así la polución, la erosión y la degradación de las tierras.

¿Por qué producir café orgánico?

En principio los productores están motivados por las mismas preocupaciones que los consumidores, pero además quieren asegurar su futuro social y cultural cobrando la prima que consigue el café orgánico certificado. Este beneficio depende de la demanda de café orgánico, que a su vez determina el importe de la prima que puede lograrse, y los costos adicionales incurridos por la producción orgánica.

Demanda del Consumidor

Como siempre, los consumidores tienen el poder de influir sobre la forma en que el café es cultivado. He aquí seis buenas razones para elegir café orgánico proveniente de comercio justo y cultivado bajo sombra:

1. **Menor exposición a pesticidas.** En las plantaciones a pleno sol se utilizan muchos pesticidas, dado que allí el control de plagas natural provisto por los pájaros y los insectos ha desaparecido. Los fertilizantes y químicos tóxicos no sólo amenazan a los agricultores que trabajan allí, sino que también se escurren en las fuentes de agua local, matando microbios importantes para el suelo e inclusive depositando residuos químicos en los granos de café cultivados.
2. **Salvar los bosques.** La deforestación va mano en mano con el café cultivado a pleno sol. Ya en el año 2011, 2.5 millones de acres de bosque de América Central habían sido cortados para hacer lugar para las plantaciones al sol. Sin la cobertura natural del follaje, el suelo es mucho más vulnerable a la erosión, que a su vez facilita el escurrimiento de fertilizantes y pesticidas. La deforestación es también el mayor contribuyente al calentamiento global, y representa una quinta parte de las emisiones de gases invernadero.
3. **Preservar la biodiversidad.** La biodiversidad es una víctima directa de las plantaciones a pleno sol, desde el suelo hasta el cielo. Así como ocurre con cualquier cultura de monocultivo, la destrucción de la diversidad animal y vegetal que ocurre con las plantaciones al sol desestabiliza las redes alimenticias naturales. La pérdida de una compleja capa de humus mata a los microbios y organismos que separan el nitrógeno, lo cual resulta en un suelo devastado y bajo en nutrientes. Sobre el suelo, la deforestación desplaza a millones de plantas y animales que son autóctonos de los ecosistemas donde se cultiva café. En comparación con las fincas que cultivan bajo sombra, por ejemplo, se estima que existe un 95 por ciento menos de pájaros en plantaciones a pleno sol.
4. **Preservar el clima y el suelo.** Cada vez más, los científicos advierten que el quitar al suelo su habilidad natural de almacenar carbón produce que cualquier forma de agricultura industrial, incluyendo las plantaciones de café a pleno sol, sean grandes contribuyentes al calentamiento global. En cambio, al proteger la habilidad natural del suelo de almacenar carbón, podemos de hecho revertir el calentamiento global.

5. **Apoyar a los agricultores a pequeña escala:** La agricultura corporativa es la beneficiaria directa de las plantaciones a pleno sol. Los pequeños agricultores, en cambio, no tan fácilmente apoyarían el uso químico y destructivo al medio ambiente que tienen las plantaciones al sol. Apoyar la producción industrial de café significa darle el visto bueno a la agricultura a pleno sol y marginalizar a los pequeños agricultores que tienen un interés invertido en la salud de sus tierras.
6. **Beber café más sabroso.** El sabor posiblemente sea la víctima del cultivo a pleno sol que más directamente afecta a los consumidores. Dado que los frutos del café maduran más rápido al sol, tienen menos tiempo para desarrollar las características positivas que buscan los que saben de café. Un estudio ha hallado que los granos de café cultivados a la sombra son más grandes, menos amargos (debido a la mayor acumulación de carbohidratos) y más complejos en sabor en comparación con sus contrapartes cultivadas al sol.

(Mercola, 2014)

ACTUALIDAD

Café Rionegro hoy es una mediana empresa, cuenta con 225 empleados, distribuidos así:

- 105 producción agrícola
- 30 transformación Industrial
- 30 comercialización
- 45 prestación de servicios
- 15 administración

Cuenta con una planta de procesamiento en Rionegro (Santander) con una extensión de 240 hectáreas dedicadas al cultivo del grano, de las cuales 68 (28%) están destinadas a la producción de café orgánico y 172 (72%) la producción de café pergamino.

Los cultivos están localizados en cinco fincas que están integradas físicamente:

- Rionegro
- El ensueño

- La rinconada
- La floresta
- El porvenir

TIPOS DE CAFÉ PRODUCIDOS:

En Colombia solamente se cultivan los cafés arábigos los cuales producen una bebida suave, de mayor aceptación en el mercado mundial y de mejor precio. Solamente sembrando variedades de café arábigo se puede mantener la calidad del café colombiano.

En Colombia se está impulsando el cultivo de café orgánico, este tipo de café al ser cultivado sin sustancias químicas como los pesticidas, contribuye a evitar la contaminación del agua y la tierra. Al utilizar métodos de producción que respetan el ambiente, el café orgánico se convierte en un producto ecológico y sustentable.

Café Rionegro es el líder en la producción de este tipo de café.

GRUPO ESTRATÉGICO

Estados financieros último año

(VALORES EN MILLONES DE PESOS)

EMPRESA	INGRESOS OPERACIONALES	ACTIVOS	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	MARGEN OPERACIONAL %	MARGEN NETO %	ENDEUDAMIENTO %	ROA %		EXPORTACIONES USD (MILES)
RACAFÉ **	835.396	468.026	3.093	101.279	1.60	0.37	49.8	1	3	200.641
LAUMAYER	231.508	80.4791	1.537	13.905	1.08	0.66	39.1	2	11	3
VILLEGAS CIA	220.403	99.632	985	32.914	3,45	0.45	21.2	1	3	63.554
CAFÉ RIO-NEGRO	167.784	218.607	19.949	184.353	19.46	11.89	15.67	9	11	-

** : Líder del sector Café (Portafolio: 1.001 compañías del año en Colombia)

TECNOLOGÍA:

La empresa gestionó un crédito en condiciones muy favorables con el fondo para el financiamiento del sector agropecuario FINAGRO, para renovación de cafetales y actualización tecnológica por un monto de \$ 260.000.000.

Este crédito fue otorgado con una tasa de interés del 9,54 % E.A. (DTF +4.33)

Es así como en la actualidad, café Rionegro cuenta con una variedad de equipos de calidad para atender diferentes procesos del grano:

- Unidades de trilla y monitoreo.
- Trilladoras de muestras.
- Homogeneizadores (Divisor de muestras)
- Molinos
- Trilladoras de chorro
- Zarandas mecánicas
- Cámaras UV
- Balanzas digitales
- Bandejas de muestras
- Molinos de laboratorio
- Medidores de humedad
- Tostadoras de laboratorio
- Tostadoras de tambor
- Tostadores con movimiento radial

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aumentar la conversión del área de cultivo al café orgánico
- Iniciar la exportación a Estados Unidos, Europa, China
- Aumentar la productividad por hectárea

INFORMACIÓN GENERAL DEL SECTOR

MAYORES PRODUCTORES DE CAFÉ

- BRASIL
- VIETNAM
- COLOMBIA
- INDONESIA
- MÉXICO
- GUATEMALA
- COSTA DE MARFIL
- ETIOPÍA
- UGANDA
- INDIA

(International Coffee Organization)

PRINCIPALES IMPORTADORES DE CAFÉ COLOMBIANO

1. ESTADOS UNIDOS
2. ALEMANIA
3. JAPÓN
4. PAISES BAJOS
5. SUECIA

(FNC-)

PRODUCCIÓN CAFETERA 2017

995.434 sacos de 70 kg

1.161.312 sacos de 60 kg

Total 2.156.746

(FNC)

EXPORTACIÓN CAFETERA A NOVIEMBRE 2017

SACOS 70 KGRS 995.434

SACOS 60 KGRS 1.161.312

TOTAL: 1.260.855

VALOR US\$ 252.065.854

(FNC)

COSECHA ÚLTIMO AÑO

VALOR (MILLONES DE \$): 8.062.382

(FNC)

La cosecha de 2017 superó los 14.4 millones de sacos de 60 kg con un aumento del 3% respecto al 2016.

Las exportaciones superaron los 12.3 millones de sacos, 9% más frente a los 11.3 millones de sacos en 2016.

(FNC-2017)

Principales productores de café del mundo último año			
Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	% de producción mundial
1	Brasil	2.594.100	30,16%
2	Vietnam	1.650.000	19,18%
3	Colombia	810.000	9,42%
4	Indonesia	660.000	7,67%
5	Etiopía	384.000	4,46%
6	India	350.000	4,07%
7	Honduras	345.000	4,01%
8	Uganda	285.000	3,32%
9	México	234.000	2,72%
10	Guatemala	204.000	2,37%

Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org)

DESCRIPCIÓN GRUPO ESTRATEGICO CAFÉ RIONEGRO

Los principales competidores de Café Rionegro son:

- Racafé
- Laumayer
- Villegas y Cia

La descripción de los principales factores para el grupo estratégico es la siguiente:

RECONOCIMIENTO DE MARCA:

En el último estudio de marcas del sector, el ranking se estableció de la siguiente forma:

- Racafé: 31.6%
- Laumayer: 23.5%
- Villegas Cia: 9.8%
- CafeRionegro: 7.2%

De acuerdo a los anterior, café Rionegro debe hacer esfuerzos para mejorar su reconocimiento mediante la utilización de Publicidad en medios tradicionales y el aprovechamiento de las redes sociales.



Autoria:Propia(2018)

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:

RIONEGRO 29%

RACAFÉ 27%

LAUMAYER 26%

VILLEGAS 18%



Autoria:Propia(2018)

CRECIMIENTO EN VENTAS:

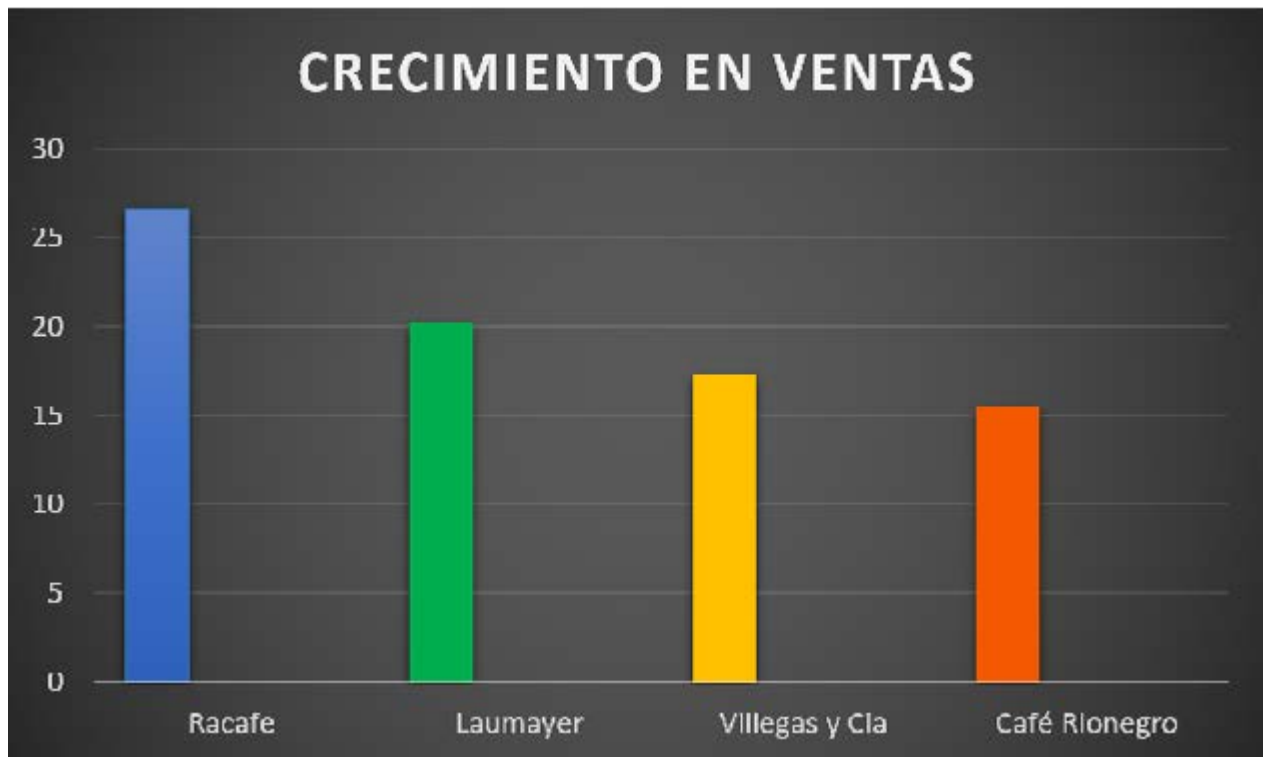
El crecimiento en ventas en los últimos 5 años se ha comportado de la siguiente forma:

RACAFÉ: 26.7%

LAUMAYER : 20. 2%

VILLEGAS Y CIA: 17.3%

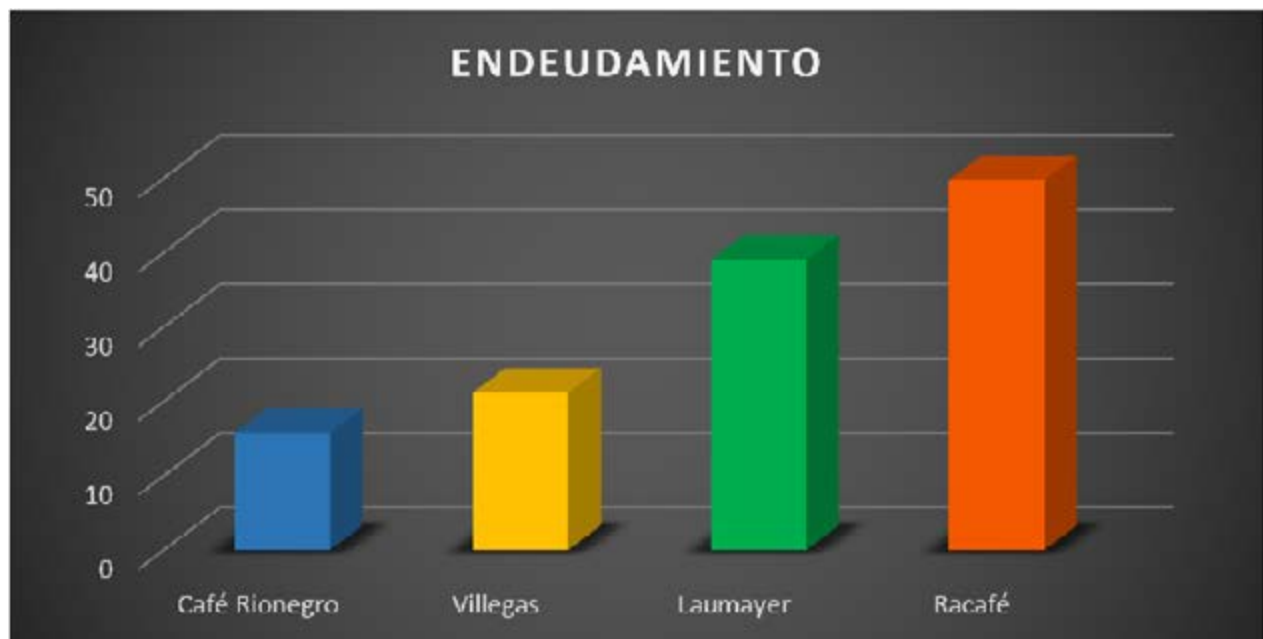
CAFÉ RIONEGRO: 15.6%



Autoria:Propia(2018)

ENDEUDAMIENTO:

Las empresas del grupo estratégico presentan los siguientes indicadores de endeudamiento:



Autoria:Propia(2018)

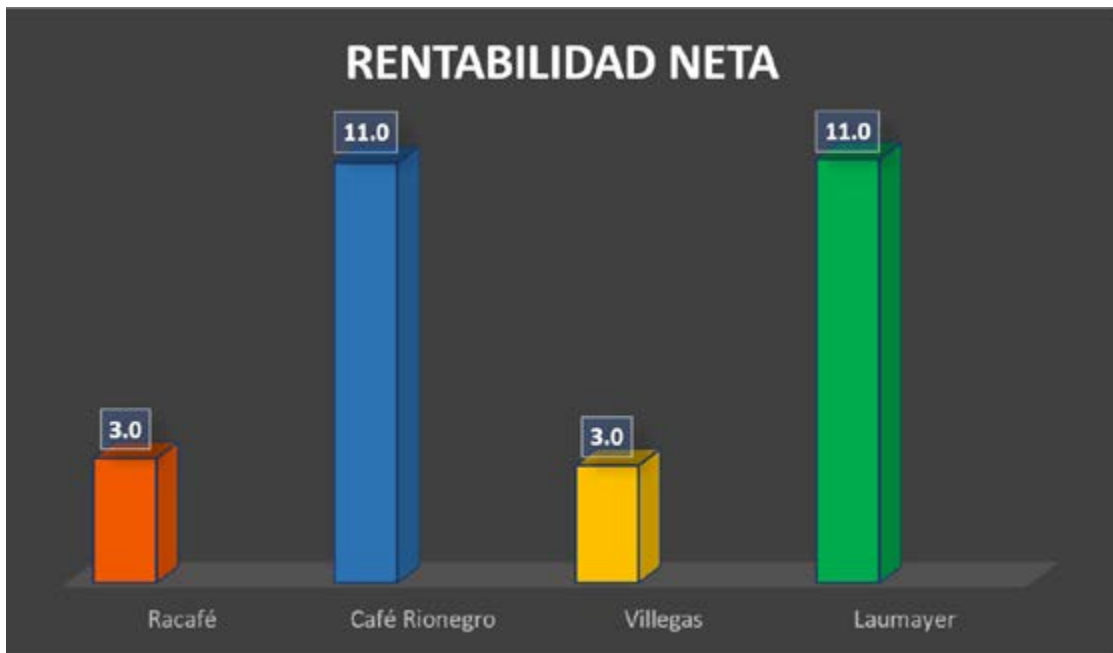
RENTABILIDAD NETA:

RACAFÉ: 3%

CAFÉ RIONEGRO:11%

VILLEGAS Y CIA:3%

LAUMAYER:11%



Autoria:Propia(2018)

EXPORTACIONES:

Las exportaciones de las empresas son:

RACAFÉ: 74.5%

VILLEGAS Y CIA 24.2%

LAUMAYER: 1.3%

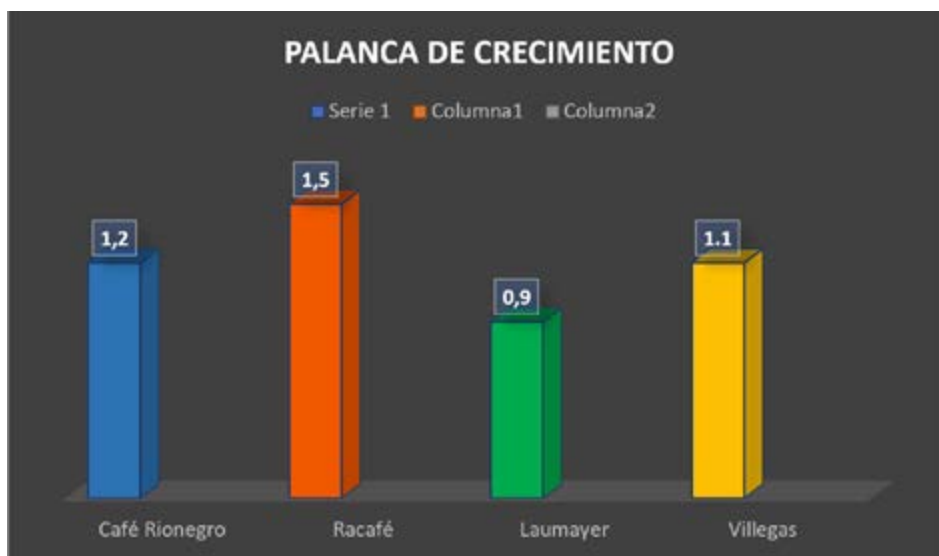
CAFÉ RIONEGRO: 0 %



Autoria:Propia(2018)

PALANCA DE CRECIMIENTO:

- CAFÉ RIONEGRO: 1.2
- RACAFÉ: 1.5
- LAUMAYER: 0.9
- VILLEGAS Y CIA: 1.1



Autoria:Propia(2018)

CERTIFICACIONES:



Autoria:Propia(2018)

Certificación FAIRTRADE:



Los principales beneficios de los estándares Fairtrade son:

- Garantizar que los productores reciban precios que cubran los costes medios de producción sostenible.
- Proporcionar una fuente de financiación adicional, el "Premium Fairtrade" para invertir en proyectos que mejoren el desarrollo social, económico y medioambiental.
- Permitir la pre-financiación a los productores que así lo requieran.

- Facilitar relaciones comerciales a largo plazo y permitir que las asociaciones de productores tomen mayor control sobre el proceso de comercialización.
- Establecer criterios mínimos y progresivos para garantizar que las condiciones de producción y de comercio de todos los productos certificados por Fairtrade sean social, económica y medioambientalmente responsables.

Orgánico:



Beneficios de la certificación orgánica

- Convertirse en ayuda a los agricultores.
- Recibir los precios de las primas de sus productos a los mercados locales, regionales e internacionales.
- Proteger los recursos naturales.
- Apoyar a las economías locales, acceder a financiación adicional y programas de asistencia técnica.

Símbolo de las 4C:



Beneficios de la 4C Association para los productores:

- Estar a la altura de la demanda creciente de café de cultivo sostenible.
- Las empresas cafeteras son conscientes de esta demanda en aumento y buscan café cultivado responsablemente. A través de las reglas de participación, los miembros de 4C pertenecientes al sector de comercio e industria se comprometen a apoyar a los productores. Las Reglas incluyen la adquisición de cantidades crecientes de café que cumple con 4C.
- Mayores ingresos gracias a prácticas mejores y más sostenibles.
- El Código de Conducta de 4C es una herramienta que permite dar asistencia a los agricultores en el proceso de aplicación de mejores prácticas agrícolas, de procesamiento y de gestión. Asimismo, con la ayuda de las Unidades 4C, los agricultores y otros socios de negocio crean puentes para hacer llegar información, herramientas y capacitación para los siguientes fines:
 - Aumentar los rendimientos mediante la aplicación de mejores prácticas agrícolas y el acceso a nuevas tecnologías, materiales para plantar, etc.
 - Mejorar la calidad del café cosechando granos de mejor calidad o procesándolos, secándolos y almacenándolos correctamente para preservar la calidad.
 - Reducir al mínimo y hacer el mejor uso posible de los pesticidas y los fertilizantes aprobados, y aplicar estrategias integrales de gestión de plagas a fin de mitigar los daños al medio ambiente y bajar los costos.
 - Mantener registros de las actividades de producción, con vistas a monitorear los costos e identificar oportunidades para aumentar la eficiencia.
 - Impulsar el desarrollo organizativo y la capacidad de gestión de los grupos de agricultores, para mejorar la prestación de servicios.

- La adopción de estas prácticas contribuye a incrementar el ingreso neto de los caficultores mediante la mejora de la calidad, la reducción de costos, la mayor eficiencia y la optimización de la cadena de suministro.

Símbolo Pequeños Productores:



- Hacer realidad la gran alianza para salvaguardar el futuro sustentable de los pequeños productores, sus comunidades, culturas y proyectos.
- Formar parte de un mercado incluyente basado en valores y principios de sustentabilidad, justicia y solidaridad.
- Generar mayores ingresos y apoyar los procesos de autodeterminación de los pequeños productores organizados.

Rainforest Alliance:



- El sello de la ranita verde le asegura que los productos y servicios son producidos de manera social, económica y ambientalmente sostenible, Rainforest Alliance usa el

poder de los mercados para detener los principales impulsores de la deforestación y la destrucción ambiental: **la extracción de madera, la expansión agrícola, la ganadería y el turismo**. Trabajamos para asegurar que millones de hectáreas de bosques productivos, fincas, tierras ganaderas y propiedades hoteleras sean manejadas de acuerdo con normas rigurosas de sostenibilidad.

- La certificación aumenta la eficiencia de las fincas, reduce el uso de insumos costosos y mejora la administración. Los trabajadores se benefician de un lugar de trabajo más limpio, más seguro y más digno donde se respetan sus derechos. La certificación ofrece a los finqueros mejor acceso a compradores de productos especializados, estabilidad contractual, opciones crediticias favorables, publicidad, asistencia técnica y mercados "Premium". La mayoría de los agricultores logra recibir un precio mejor porque sus fincas están certificadas. La calidad del producto de la finca, sea cacao, café, banano o té, por lo general mejora.

Starbucks Coffee:



- Café de alta calidad cultivado de modo sostenible y centrado en la calidad del producto, la responsabilidad económica – social y el liderazgo ambiental.
- Café cultivado conforme a prácticas responsables.
- Ayudan a nuestros agricultores a cultivar el café de un modo mejor para las personas y para el planeta.
- Las Prácticas C.A.F.E. constituyen un conjunto exhaustivo de normas medibles centradas en las cuatro siguientes áreas:

- Calidad del producto (requisito).
- Responsabilidad económica (requisito).
- Responsabilidad social (evaluada por verificadores independientes).
- Medidas aplicadas respecto a condiciones de trabajo seguras, justas y humanas.
- Liderazgo medioambiental (evaluado por verificadores independientes).
- Medidas aplicadas para gestionar los residuos, proteger la calidad del agua, ahorrar agua y energía, preservar la biodiversidad y reducir el uso de productos fitosanitarios.
- Comercio justo para mejorar la calidad de vida.
- Permite a los pequeños agricultores organizados en cooperativas invertir en sus explotaciones y comunidades, proteger el medio ambiente y desarrollar las aptitudes comerciales necesarias para competir en el mercado global.
- Café con certificado de cultivo orgánico: café que es mejor para el planeta.

Certificado UTZ:

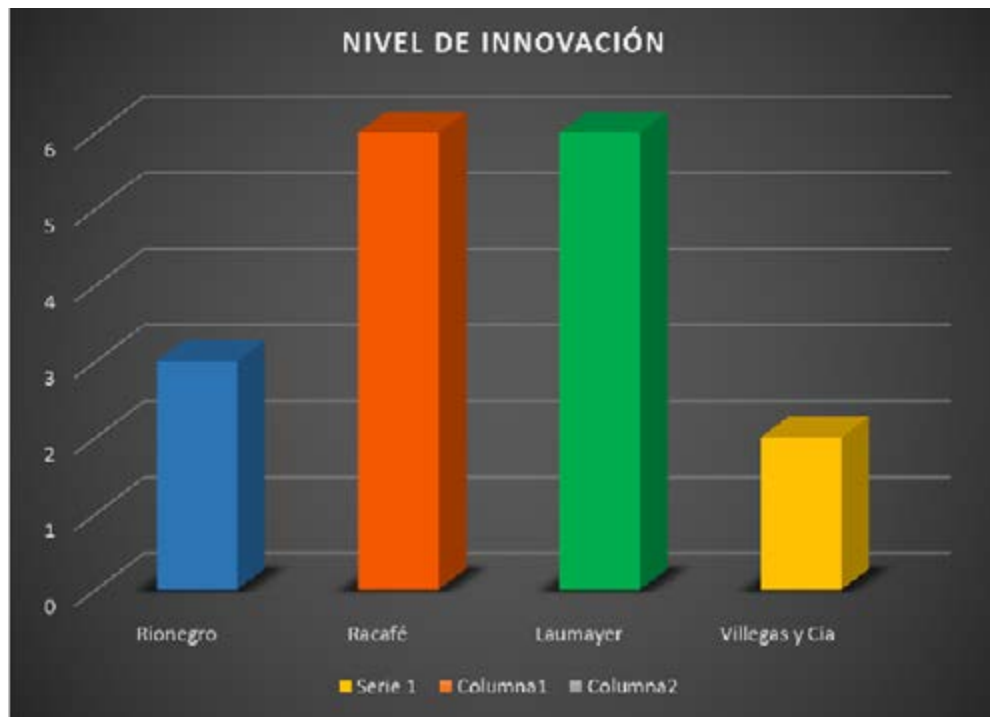


- » UTZ CERTIFIED es un programa de certificación mundial que establece los estándares para la producción y suministro de café en forma responsable.
- » UTZ CERTIFIED garantiza la calidad social y ambiental de la producción de café satisfaciendo así las expectativas de diferentes marcas y consumidores.
- » El programa UTZ Certified es una herramienta que sirve para dar reconocimiento a todo tipo de productor que produce responsablemente.
- » La certificación UTZ Certified permite a usted demostrar sus buenas prácticas agrícolas y el manejo eficiente de su finca.

- » Trabajando con UTZ Certified le permite alternativas para mejorar su producción y calidad de su cosecha.
- » UTZ Certified hace que productores de todos los tamaños y orígenes se distingan de los demás, proporcionándoles acceso a un creciente mercado global de compradores.
- » Reconocimiento como un mejor productor.
- » Manejo eficiente de la finca.
- » Cadena de abastecimiento transparente.
- » Acceso al Mercado.
- » Porque UTZ Certified representa agricultura sostenible con mejores perspectivas para los agricultores, sus familias y nuestro planeta.
- » Gracias al programa UTZ, los agricultores aprenden mejores prácticas agrícolas, crean mejores condiciones laborales.

NIVEL DE INNOVACIÓN:

- CAFÉ RIONEGRO: EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS HA LANZADO AL MERCADO TRES MARCAS NUEVAS DE CAFÉ ÓRGANICO..
- RACAFÉ: EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS HA LANZADO AL MERCADO 6 MARCAS NUEVAS DE CAFÉ ARÁBIGO.
- LAUMAYER: EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS HA LANZADO AL MERCADO 5 MARCAS NUEVAS DE CAFÉ ARABIGO
- VILLEGAS Y CIA: EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS SÓLO HA LANZADO 2 MARCAS NUEVAS UNA DE CAFÉ ARÁBIGO Y UNA DE CAFÉ ÓRGANICO.



Autoria:Propia(2018)

CRECIMIENTO EN LA UTILIDAD OPERACIONAL:

- » RIONEGRO: EN EL ÚLTIMO AÑO REGISTRO UN INCREMENTO DE LA UO DE \$19.949 MILLONES DE PESOS.
- » RACAFÉ: EN EL ÚLTIMO AÑO REGISTRO U INCREMENTO DE LA UO DE \$3.093 MILLONES DE PESOS.
- » LAUMAYER: EN EL ÚLTIMO AÑO REGISTRO UN INCREMENTO DE LA UO DE \$1.537 MILLONES DE PESOS.
- » VILLEGAS Y CIA: EN EL ÚLTIMO AÑO REGISTRO UN INCREMENTO DE LA UO DE \$985 MILLONES DE PESOS.



Autoria:Propia(2018)