

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL
DE CAFETEROS DE NARIÑO 2011 - 2015**

JUAN FERNANDO GUTIÉRREZ DE LA ROSA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XVI PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL
DE CAFETEROS DE NARIÑO 2011 - 2015**

JUAN FERNANDO GUTIÉRREZ DE LA ROSA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. GERARDO MESÍAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA XVI PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2012

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
1.1 TITULO.....	12
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.1 Planteamiento del problema.	12
1.2.2 Formulación del problema.	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo general.	12
1.3.2 Objetivos específicos:.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 MARCO DE REFERENCIA	14
1.5.1 Antecedentes.....	14
1.5.2 Marco teórico.....	16
1.5.3 Marco contextual.	28
1.5.4 Marco conceptual:	30
1.6 METODOLOGÍA.....	31
1.6.1 Tipo de estudio	31
1.6.2 Método de investigación.....	31
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	33
2.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO.....	33
2.1.1 Quien compone la Federación Nacional de Cafeteros	34
2.1.2 Direccionamiento estratégico actual.....	37
2.1.3 Áreas claves	43
2.1.4 Información básica actual del cliente	47
2.2 ANÁLISIS INTERNO	49
2.2.1 Auditoría gerencial.....	50

2.2.2	Auditoría de producción.....	53
2.2.3	Auditoría de mercadeo.	54
2.2.4	Auditoría de investigación y desarrollo.	58
2.2.5	Auditoría financiera.....	60
2.3	ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) ..	65
2.3.1	Entorno económico.....	65
2.3.2	Entorno sociocultural, demográfico y ambiental.	72
2.3.3	Infraestructura	83
2.3.4	Entorno político, gubernamental y legal.	92
2.3.5	Entorno competitivo.	101
2.3.6	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	112
2.3.7	Evaluación del perfil de oportunidades y amenazas.....	116
2.3.8	Análisis de vulnerabilidad.	121
2.3.9	Análisis DOFA	127
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	133
3.1	MISIÓN CORPORATIVA.....	133
3.2	VISIÓN CORPORATIVA	135
3.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	137
3.4	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	137
3.5	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	137
4.	PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2011-2015 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO.....	139
5.	CONCLUSIONES.....	142
	BIBLIOGRAFÍA	144
	NETGRAFÍA.....	145

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factores internos determinantes de éxito.....	62
Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos -EFI-.....	64
Cuadro 3. Principales indicadores de desarrollo por departamentos de Colombia	66
Cuadro 4. Participación de la población y el PIB total nacional.....	68
Cuadro 5. Mercado laboral.....	69
Cuadro 6. Indicadores del mercado laboral.....	69
Cuadro 7. Ingreso Percápita	70
Cuadro 8. Instituciones de Educación Superior.....	76
Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo (MPC), Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.....	114
Cuadro 10. Estrategias para contrarrestar a la competencia	115
Cuadro 11. Factores externos determinantes de éxito.....	117
Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos -EFE- Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	119
Cuadro 13. Diagrama de vulnerabilidad, Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.....	122
Cuadro 14. Estrategias para superar los niveles de vulnerabilidad.....	126
Cuadro 15. Factores claves del ambiente interno	129
Cuadro 16. Factores claves del ambiente externo	130
Cuadro 17. Matriz DOFA Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	131

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura de la organización por procesos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	35
Figura 2. Estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	37
Figura 3. Áreas claves del plan estratégico de la Federación Nacional de Cafeteros.....	43
Figura 4. Productos con valor agregado.....	45
Figura 5. Juan Valdez, caficultor colombiano	46
Figura 6. Cinco fuerzas competitiva del Sector Cafetero de Nariño	112
Figura 7. Diagrama de evaluación de vulnerabilidad Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	124

RESUMEN

El Plan Estratégico que se propone tiene un horizonte a cinco años, contemplando los elementos fundamentales que constituyen dicho plan como definición de horizonte, diagnóstico estratégico y direccionamiento estratégico, con el fin de desarrollar nuevas estrategias y oportunidades para posicionar al Comité, entre los más rentables en el gremio cafetero y ser la organización número uno que dirige y oriente los destinos cafeteros del departamento.

ABSTRACT

The Strategic Plan has proposed a five-year horizon, contemplating the fundamental elements that constitute the plan as defined horizon, strategic assessment and strategic direction in order to develop new strategies and opportunities to position the Committee, among the most profitable in the trade coffee and become the number one organization that directs and guides the destinies of the coffee department.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico se concibe para la toma de decisiones de una empresa a través del planteamiento de una serie de objetivos corporativos con metas establecidas para el cumplimiento de los lineamientos trazados, es por eso que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, que ha permanecido fiel a su historia durante mucho tiempo y como organización gremial tiene una gran capacidad de liderazgo, además con la inquietud de responder a los grandes retos que ofrece la sociedad hoy en día, se ha estructurado el presente trabajo de investigación, considerando la necesidad que tiene el Comité de contar con un direccionamiento propio que contribuya a desarrollar una caficultura rentable y de exportación con productores organizados y competitivos.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 TITULO

Plan Estratégico Corporativo para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño 2011 – 2015

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Las organizaciones consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección.

Si se lleva a cabo adecuadamente, la planeación contribuirá a:

- La identificación de oportunidades futuras
- La previsión y prevención de problemas futuros
- El desarrollo de cursos de acción

1.2.2 Formulación del problema. ¿Cómo elaborar un Plan Estratégico Corporativo para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño 2011 – 2015?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular el Plan Estratégico Corporativo para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño 2011 – 2015.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico estratégico del Comité Departamental de Cafeteros, a través del ambiente externo e interno en el que labora la empresa para organizar el plan estratégico que mejore su funcionamiento.
- Elaborar un direccionamiento estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.
- Diseñar un Plan Operativo Anual.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, orientar de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo e identificar las fortalezas y debilidades internas.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La Planeación Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Antecedentes. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1. "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído";
2. "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y
3. "...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Inicios de la Planeación Estratégica. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias,

analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff¹, gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

¹ Nació en 1918 y murió en el 2002. Se le incluye dentro de los gurúes por ser el "padre de la Administración Estratégica". Nacido en Vladivostock en medio del caos de la revolución rusa, emigró a Norteamérica donde estudió ingeniería y doctorado en Matemáticas, para luego especializarse en Planificación en la Lockheed Aircraft Corporation donde ganó experiencia analizando las complejidades de un ambiente de negocios. Enseñó en diversas universidades de Estados Unidos y Europa.

En 1954 Peter Drucker² opina que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler³, afirma: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

Henry Mintzberg⁴: "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Por lo tanto, La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

1.5.2 Marco teórico. La planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y le permite a los dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

De hecho, el concepto de estrategia y de planeación está ligado indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

² Llamado el gurú de la gestión, Dr. Management, entre otros calificativos, el austríaco nacido en 1909 que llegó a los Estados Unidos y convirtió a la Administración en verdadera disciplina. Autor de más de treinta libros y colaborador en numerosas revistas, actualmente es profesor de Ciencias Sociales y Management en la Escuela de Graduados de Claremont. Ha sido consultor de corporaciones así como de organizaciones sin fines de lucro y del gobierno. Su obra abarca prácticamente toda la Administración: Gerencia, organización industrial, liderazgo, cultura de negocios, motivación, automanagement. También ha tocado el tema de estrategia, específicamente en su obra *Managing for Results*, publicado en 1964. Como lo explica el mismo Drucker en su prefacio, en la edición de 1985: "*Managing for Results* fue el primer libro en dedicarse a lo que ahora se llama 'business strategy'".

³ Alfred Dupont Chandler. Nació en 1918 en Delaware, Estados Unidos, profesor emérito en la Harvard Business School, es un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa.

⁴ Profesor de Administración en la McGill University de Montreal y profesor de Organización en el INSEAD de Fontainebleau. Conocido por sus estudios de Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial.

Procesos y desarrollo de la planeación estratégica. Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

1. Definición del horizonte
2. Diagnóstico estratégico
3. Direccionamiento estratégico

1. Definición del horizonte. Cinco años.

2. Diagnóstico estratégico. En este aparte se debe analizar los siguientes puntos:

IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA, lo cual consiste en caracterizar su trayectoria, así como los factores que motivaron la creación de la misma y los principales cambios ocurridos.

La visión del desempeño pasado contribuye a comprender la situación actual y orientar el futuro

La identificación de la empresa debe contemplar los siguientes aspectos:

- Principales productos (bienes o servicios)
- Constitución jurídica
- Capital
- Ubicación
- Volumen de ventas u operación mensual o anual

- Personal ocupado
- Misión actual de la organización
- Objetivos actuales
- Planes actuales
- Estructura orgánica

De ser posible, se recomienda hacer el análisis histórico desde la iniciación de la empresa, identificando periodos que indiquen alguna situación particular de la empresa o de su propietario y consignando en cada período los hechos más destacados y las ejecutorias más importantes, debe hacerse énfasis en los años más recientes.

ANÁLISIS INTERNO. Es el procedimiento que permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa, tales como:

- Gerencia
- Mercadeo
- Finanzas
- Producción
- Investigación y desarrollo

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización, cada empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Para el desarrollo del análisis interno se deben estudiar los siguientes aspectos relacionados con las áreas funcionales:

AUDITORIA GERENCIAL

a. Planeación: Se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿La empresa tiene planes de acción anuales?
- ¿Tiene la empresa una visión clara y divulgada?
- ¿Se tienen definidos indicadores de gestión?
- ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
- ¿Posee una estrategia general para competir en su industria básica?
- ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
- ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
- ¿Usa la organización un enfoque estratégico con respecto a la toma de decisiones empresariales?
- ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
- ¿Tiene la organización planes de contingencia?
- ¿Conoce la empresa la cultura corporativa?

- ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
- ¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes claramente comunicadas?

b. Organización: Se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿Conoce el personal con claridad sus funciones y responsabilidades?
- ¿Conoce el personal los procesos para la realización de sus funciones?
- ¿El personal administrativo de apoyo tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?
- ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencia mediante un organigrama formal?
- ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
- ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
- ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
- ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
- ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?
- ¿Posee la organización manual de procedimientos administrativos y lo sigue?
- ¿Posee y usa un manual de control interno?
- ¿La estructura actual facilita la iniciativa del personal?
- ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
- ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

c. Dirección:

- ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
- ¿Es favorable el estado de ánimo de los directivos?
- ¿Existe satisfacción con el trabajo?
- ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
- ¿Se estimula la creatividad?
- ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
- ¿Son los coeficientes de rotación de personal bajos?
- ¿Han identificado los gerentes el número y la composición de los grupos informales en la organización?
- ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación?
- ¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?
- ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?
- ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
- ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
- ¿Son las políticas de los directivos razonables y apoyan el desarrollo de las metas fijadas?
- ¿Cuenta con un adecuado programa de gerencia del talento humano?

- ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?

d. Control

- ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
- ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
- ¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?
- ¿Tiene un sistema efectivo control de gastos?
- ¿Posee un sistema efectivo de control de la prestación de los servicios?
- ¿Tiene un sistema efectivo de control gerencial?
- ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
- ¿Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
- ¿Se toman medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
- ¿Son los sistemas de control de la organización rápidos y concienzudos?

AUDITORIA DE MERCADEO. Se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios.

¿Qué se estudia?

- a. Análisis del cliente
- b. La Compra
- c. La venta
- d. La planificación de servicios y productos
- e. La planificación del precio
- f. La distribución
- g. Investigación de mercado

AUDITORIA FINANCIERA. Es la evaluación de la posición competitiva de la empresa y de atractivo global con respecto a los inversionistas, es el análisis de las razones financieras

Para la verificación se puede resolver las siguientes preguntas:

- ¿Han aumentado las razones de liquidez con el tiempo?
- ¿Están las razones de liquidez de la empresa por encima de la competencia?
- ¿Ha aumentado la rentabilidad en el tiempo?
- ¿Ha crecido la empresa con el tiempo?

Las respuestas negativas indican posibles debilidades financieras y las positivas muestran áreas de fortaleza.

AUDITORIA DE PRODUCCIÓN. Consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. Las funciones básicas de la gerencia de producción son: proceso, control, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

Nos preguntamos:

- ¿Están las instalaciones ubicadas en forma efectiva y bien diseñadas?
- ¿Conoce el personal con claridad sus funciones y responsabilidades?
- ¿Son excesivos los costos de transporte en cuanto a recepción y despacho?
- ¿Es apropiada la tecnología de proceso que se usa?
- ¿Están los depósitos ubicados en forma efectiva?
- ¿Cuenta con sistemas de control de la producción?
- ¿Se analizan los costos de producción y compra de inventarios?
- ¿Posee un sistema de control de inventarios?
- ¿Tienen un sistema eficiente de control de calidad?

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – EFI. Resume las fortalezas y debilidades de una organización en: gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

¿Para qué sirve? Para conocer si la empresa tiene más fortalezas que amenazas o más amenazas que fortalezas.

ANÁLISIS EXTERNO. Sirve para identificar las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas que debe eludir.

Cómo se hace?

- Se escogen las variables ambientales claves
- Se seleccionan las fuentes claves de información
- Se utilizan instrumentos de predicción
- Se construye una matriz de perfil competitivo
- Se construye una matriz de evaluación del factor externo

¿Cuáles son las variables claves?

Fuerzas económicas: economía de servicios, disponibilidad de crédito, niveles de ingreso per cápita y disponibilidad, propensión a consumir, tasa de interés de colocación y captación, tasa de inflación, economía de escala, tasas de devaluación y cambio, déficit público o déficit presupuestales, tendencias del producto interno bruto, patrones y cambios de consumo, índices y tendencias de desempleo, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas: tasas de nacimientos, grupos de interés existentes, índice de divorcios y matrimonios, tasa de

defunciones, tasa de migración e inmigración, programas de seguridad social, esperanza de vida, ingreso por persona, estilos de vida, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas: creciente dependencia de Colombia de otros países, regulaciones arancelarias, leyes sobre patentes y derechos de autor, sindicatos, grupos de interés, leyes tributarias y reformas de las mismas, tarifas especiales y subsidios, comités de acción política, tasa de participación de votantes, protestas contra el estado (# y gravedad), leyes de protección ambiental, nivel de gastos defensivos, subsidios gubernamentales, privatizaciones o nacionalizaciones, etc

Preguntas para evaluar el entorno:

- ¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan a la organización?
- ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, políticas y legales, que debe evaluar la empresa?
- ¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables escogidas?
- ¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que evalúa la empresa?
- ¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, a las que está expuesta la organización, con base en las variables evaluadas?
- ¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que favorecen la organización, tomando como base las variables analizadas?
- ¿La empresa se considera amenazada por su entorno?
- ¿El entorno de la empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

ANÁLISIS COMPETITIVO. Es identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas, y estrategias de las firmas rivales.

Es la recolección y evaluación de información estratégica que permita tomar decisiones.

Es preguntarse quienes son los competidores más importantes de nuestra empresa.

Es conocer cuáles son las fortalezas más sobresalientes de nuestros competidores

Es definir cuáles son las mayores debilidades de nuestros competidores

Es identificar cuáles son las estrategias, metas y objetivos más importantes de nuestros competidores más importantes.

Es conocer que tan vulnerable son nuestros competidores más importantes a nuestras estrategias empresariales

Es conocer Cuál es la relación de nuestros productos con respecto a los de nuestros competidores mas importantes

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Preguntas:

¿Cuál es la tasa de crecimiento potencial de la industria?

¿Cuál es la posibilidad que existe de que entren nuevas empresas a la industria?

¿Existen productos sustitutos en el mercado?

¿Existe dependencia de productos o servicios complementarios?

¿Son los proveedores los que establecen los términos o son las firmas compradoras las que establecen los términos?

¿Qué grado de sofisticación tecnológica de la industria existe? Es alto el nivel tecnológico? es muy bajo ?

¿La industria presenta: Innovación rápida o casi no hay innovación?

¿Cómo es el nivel general de la capacidad directiva?: muchos ejecutivos capaces o muy pocos ejecutivos capaces?

¿Tiene la empresa capacidad de negociación o es introvertida, centrada en la operación?

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - EFE

¿Cómo se hace?

Realizando una síntesis de las oportunidades

Realizando una síntesis de las amenazas

¿Qué son?

a. Oportunidades

- Proviene de la evaluación de las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas
- Son los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro
- Son los cambios que crean un tipo diferente de consumidor y como consecuencia necesidades de diferente tipo de productos

- Son hechos que permiten a una organización formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas
- Son los cambios masivos que ocurren en la sociedad:
 - ✓ Revolución de computadores
 - ✓ Biotecnología
 - ✓ Cambios en población
 - ✓ Cambios respecto al trabajo
 - ✓ Tecnología espacial
 - ✓ Competencia de empresas extranjeras

b. Amenazas

- Proviene de las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas
- Son hechos potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización

¿Qué es la matriz EFE?. Es un arreglo matemático para realizar la valoración externa

Es el resumen de la valoración de las variables decisivas a través de la información recolectada

Es realizar las predicciones ambientales

Es interpretar los resultados de la matriz de perfil competitivo

Es la evaluación de los factores externos para diseñar estrategias

ANÁLISIS DOFA. Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Identificación de puntales. Puntal es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

Los factores puntales pueden referirse al talento humano, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la cultura corporativa, etc.

Traducir los puntales en amenaza para el negocio. ¿Qué le puede pasar a la empresa si ocurriese tal evento? Esta conversión de puntales en amenazas debe ser realizada por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área, o bien, de toda la empresa.

Evaluación de las consecuencias y valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Se puede efectuar en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, se debe evaluar la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.

Capacidad de reacción. Se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una empresa, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA. Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables.

3. Direccionamiento estratégico. En esta etapa se debe tener en cuenta:

MISIÓN CORPORATIVA. Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la misma a largo plazo. Las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.

Describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el negocio?

La misión se formula por parte de la alta gerencia y debe ser definida en un equipo de trabajo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. En esta sesión, el equipo gerencial debe responder por lo menos a las siguientes preguntas:

a. ¿En qué negocio estamos?

- b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?
- d. ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. ¿Cuáles son los servicios o productos presentes o futuros?
- f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

La misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedora y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio.

VISIÓN CORPORATIVA. La visión implica la comprensión del pasado y del presente y propone un derrotero para el futuro

Sugiere pautas de acción a quienes se empeñan en una empresa dada

Es la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización

Se dirige a los corazones y mentes de los miembros de la organización
Debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la empresa ocupa hoy y proponer un derrotero para el futuro

Debe apreciarse desde una perspectiva amplia y no estrecha

Es el resultado que se obtendría si se ponen correctamente las estrategias

Describe como la organización debería verse cuando esté trabajando bien

La visión incluye:

- a. Misión
- b. Filosofía básica y valores centrales
- c. Metas, si están establecidas
- d. Estrategias básicas
- e. Criterio de desempeño
- f. Reglas importantes de decisión
- g. Estándares éticos de los empleados

OBJETIVOS CORPORATIVOS. Reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Son los resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operatividad de su misión y visión.

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores de gestión.

Los tipos más comunes de objetivos corporativos son:

RENTABILIDAD

- Utilidad neta como un porcentaje de ventas
- Utilidad neta como un porcentaje del total de la inversión
- Utilidad neta por acción común

VOLUMEN

- Participación de mercado
- Porcentaje de crecimiento en ventas
- Posición de ventas en el mercado
- Utilización de la capacidad de producción

ESTABILIDAD

- Varianza en el volumen anual de ventas
- Varianza en el volumen de ventas estacionales
- Varianza en la rentabilidad

NO FINANCIERO

- Mantenimiento del control familiar
- Mejoramiento de la imagen corporativa
- Ampliación de la tecnología o la calidad de vida
- Satisfacción del cliente
- Continuidad en el servicio

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS. Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos

Definen el enfoque competitivo de la empresa: crecer, diversificar

Es definir como la empresa va a responder a: clientes, dueños, directivos, empleados, gobierno, proveedores y comunidad.

¿Cómo se formulan las estrategias?

Mediante el conocimiento de los ambientes interno y externo de la empresa

Mediante la discusión de la misión con los afectados o beneficiados por la empresa

¿Qué clase de estrategias existen?

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para mercados actuales

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical

Para nuevos mercados

- Desarrollo del mercado
- Expansión del mercado
- Diversificación

ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN

- Atrincheramiento
- Eliminación de productos
- Retirarse del negocio

1.5.3 Marco contextual. La investigación se realiza en la ciudad de San Juan de Pasto que se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630

Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

División Política. Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

El Carnaval Andino de Negros y Blancos, es la fiesta tradicional que los días 4, 5 Y 6 de enero de cada año se celebran en la ciudad de San Juan de Pasto, en los cuales sobresalen el valor simbólico de la “Familia Castañeda”, la auténtica manifestación del sentimiento del pueblo nariñense y esa gran riqueza histórica y artística de que están llenas las festividades carnestoléndicas de comienzo de año.

Si bien es cierto que estas fiestas populares son un hecho histórico de origen muy remoto, diversos autores nariñenses están de acuerdo que sólo a partir de 1926 se registran con mayor claridad las crónicas y comentarios de los carnavales de Negros y Blancos.

El 4 de enero en la tarde, es la llegada de la “Familia Castañeda”, en las calles y en la plaza principal se realiza la típica recepción de quienes simbolizan la llegada del tradicional carnaval. En la mañana desfilan las “Carretas del Galeras” con bellos grupos de muchachas, con canastas floridas, orquestas o típicas bandas musicales de los pueblos vecinos; todo, pleno de alegría y de colorido en el popular evento.

El día 5 desde las primeras horas se inicia el inolvidable juego de negritos, desfile de carros, comparsas, murgas. Se baila en las casetas, en las calles y en las plazas. No falta el cosmético y el confetti y la pinta es para todos con alegría y cultura.

El día 6 de enero, “la ciudad se viste de blanco, con lentejuelas de todos los colores”. El periodista Luis G. Guerrero Díaz dice que en este día “es donde el

arte, la fastuosidad, el colorido, dan una nueva visión de nuestro pasado histórico, desconocido por casi la mayoría de nuestras clases dirigentes nacionales. El Día de Reyes, la tierra del inmortal Agualongo, se transforma brindando sus galas, su talento, su creatividad y la originalidad de sus gentes a una muchedumbre que queda sorprendida al paso de comparsas, de disfraces individuales, las carrozas y la serie de motivos carnavalescos... En síntesis, el carnaval pastuso ofrece una estampa donde se amalgaman la protesta, la habilidad, la cultura, que son su tradición y su ansiedad de cambio y permiten que sea el más importante certamen que de sus características se realice en este continente”⁵.

El 30 de septiembre de 2009 fue declarado "Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad" por el comité de la UNESCO

1.5.4 Marco conceptual:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, basado en el siguiente principio: “El diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica”. (Hofer y Schendel)

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.

DEBILIDADES: Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

ESTRATEGAS: Son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Tienen diferentes títulos, tales como ejecutivo, presidente, propietario, director ejecutivo y empresario, entre los principales.

FORTALEZAS: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos.

LAS ESTRATEGIAS son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

⁵ <http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>. Consultado Agosto 30 de 2011

MISIÓN: Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

METAS: Puntos de referencia (menos de 1 año), que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo

OBJETIVOS: Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes, definirse en un lugar y en un determinado tiempo.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían beneficiar o facilitar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

PLANEACIÓN tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

VISIÓN: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio. La investigación es de tipo descriptiva porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, además se trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de los problemas planteados o de la realidad que se quiere describir.

1.6.2 Método de investigación. La presente investigación se la define como una investigación aplicada que recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico.

También es una investigación mixta, porque involucra problemas tanto teóricos como prácticos porque recoge conocimientos o datos de fuentes primarias y los sistematiza para el logro de nuevos conocimientos, además es objetiva, es decir, elimina preferencias y sentimientos personales, y busca únicamente aquellos datos que le confirmen su hipótesis; de ahí que emplea todas las pruebas posibles para el control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

En el año de 1723, los Jesuitas introdujeron las semillas de café en la Nueva Granada. En la primera mitad del siglo XIX, algunos cultivos se desarrollaron y en la segunda mitad de este siglo, el sector es generador de empleo y de divisas.

En los años sesentas se inicia la transición de una economía basada en mulas, tabaco y oro, hacia un sistema en el cual el café, los ferrocarriles y los bancos crearon las condiciones iniciales para el despegue económico.

Un grupo de personalidades y pioneros nacionales, comprometieron recursos propios en esta actividad de lenta gestación y alto riesgo, para invertir, expandir y difundir el cultivo del café.

En el año de 1879 se registran siembras crecientes de café y esto se tradujo en una fuerte expansión del sector externo de la economía colombiana. El sector cafetero comenzó a operar como un poderoso motor de desarrollo de la economía nacional, estancándose en el período de 1899 y 1904 a raíz de la Guerra de los Mil Días y como consecuencia del descenso de los precios internacionales.

Entre los años 1870 y 1930, el sector cafetero impulsó el desarrollo de la industria, los transportes y los bancos. El café fue fundamental para el crecimiento económico, la balanza de pagos, las finanzas públicas, el empleo, el desarrollo industrial y regional y para el sistema político, económico e institucional del país.

En el año de 1929, el café ya se había consolidado como el sector líder de la economía colombiana. No obstante los productores no contaban con asistencia técnica, ni con líneas de crédito, ni con facilidades para almacenamiento, ni con una entidad especializada que los representará a nivel nacional e internacional. Los cafeteros tenían escaso poder de negociación frente a las casas extranjeras que dominaban el negocio.

En el año de 1927, los cultivadores promovieron con apoyo del Gobierno Nacional, la Creación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ya que la actividad cafetera del país estaba desorganizada y el caficultor se encontraba sujeto a un mercado incierto y sin servicios de apoyo ni programas para mejorarle la calidad y el nivel de vida.

El gremio cafetero fue creando instituciones como el Fondo Nacional del Café, lo que permitió ofrecer toda clase de servicios al productor y maximizar el ingreso de divisas al país; fue así como el país logró adoptar políticas cafeteras serias,

estables y coherentes con la política económica general. Es así como Colombia se convirtió en el mayor productor mundial de cafés arábigos lavados y el más importante competidor del Brasil.

La importancia del café como generador de empleo y divisas en moneda extranjera, la significación de la actividad cafetera en la conformación del Producto Interno Bruto Total y agrícola en particular, y la prestancia de la dirigencia del sector, fueron factores fundamentales para su consolidación institucional.

La acción de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ha sido definitiva para aglutinar a los cafeteros de todas las zonas productoras del país en torno a unos objetivos comunes, especialmente para el manejo concertado de la política cafetera del Gobierno Nacional, la conquista y posicionamiento del café colombiano en el mercado internacional.

Desde la fundación en 1927 hasta hoy se ha consolidado como una organización protagónica en el desarrollo de la caficultura y de Colombia. Diversos reconocimientos nacionales e internacionales sobre la gestión y trayectoria se constituyen en una garantía para los miembros, socios y cooperantes.

Durante 84 años, la Federación ha sido uno de los más importantes actores institucionales en Colombia. El hecho de ser una agremiación sin ánimo de lucro y sin intereses políticos le permitió consolidarse como un actor respetado por la comunidad, gracias a su profesionalismo, independencia y capacidad de gestión. A nivel tanto nacional como internacional, la organización y sus Comités de Cafeteros se consideran una institución única en su género.

La capacidad de gestión la ilustra el hecho de que en el año 2008 se implementaron proyectos de cooperación por cerca de 116 millones de dólares. Adicionalmente, en el año 2010 se tiene disponibles 1 millón de dólares diarios destinados para los diferentes proyectos que benefician a los cafeteros colombiano, asumiendo que se mantiene constante la inversión social y ambiental, la suma de estas dos cifras nos convierte, desde la perspectiva de implementación de programas y recursos, en una de las 10 más grandes organizaciones sin ánimo de lucro del mundo.

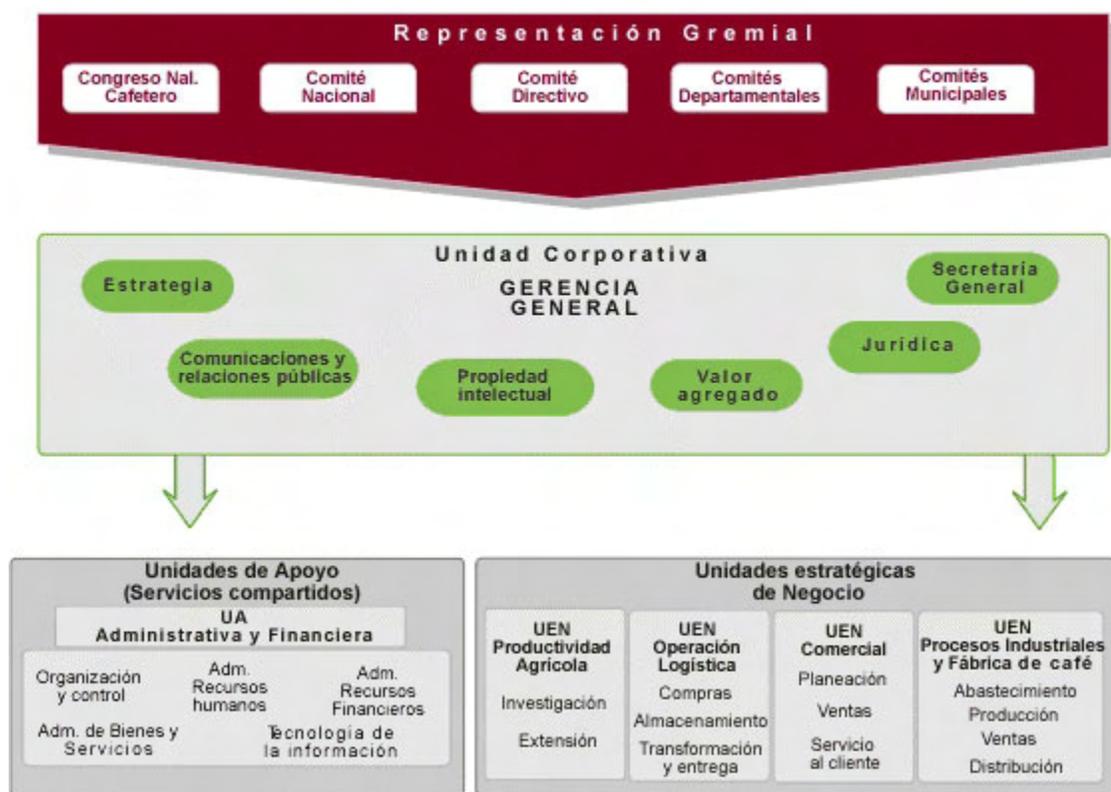
Desde el punto de vista de los aliados somos una de las organizaciones más profesionales y confiables con las que han tratado en el mundo en desarrollo. Diversas publicaciones y testimonios así lo demuestran.

2.1.1 Quien compone la Federación Nacional de Cafeteros. Por ser una institución de carácter gremial, la Federación Nacional de Cafeteros está integrada por los cultivadores de café de las distintas regiones del país que acreditan dicha condición con la cédula cafetera.

Para tener la cédula cafetera y ser miembro federado, es preciso inscribirse y demostrar que son cultivadores permanentes y que poseen o explotan para sí o para su familia un predio cuya área sembrada con café sea igual o superior a media hectárea en esta área contar con al menos 1.500 árboles plantados.

De acuerdo con los estatutos de la Federación, también pueden tener cédula cafetera aquellas personas naturales que por más de cinco años hayan explotado directamente mediante contrato de arrendamiento, por escritura pública o usufructuado un predio.

Figura 1. Estructura de la organización por procesos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, Comité Nariño 2011

CONGRESO NACIONAL DE CAFETEROS. Es la máxima dirección de la Federación, se reúnen ordinariamente en el último bimestre de cada año.

Cada Departamento que cuente con un Comité Departamental de Cafeteros elegirá 6 Delegados Principales, para que asistan y representen al Departamento ante el Congreso Nacional de Cafeteros. Estos Delegados son elegidos por voto directo de los Caficultores Federados en las elecciones cafeteras creadas para tal

fin. Por cada delegado principal será elegido un suplente, que lo reemplazará en su ausencia absoluta, temporal u ocasional. Para ser elegido delegado al Congreso Nacional de Cafeteros se requiere ser productor federado con antigüedad no menor de 3 años, su condición de caficultor es demostrada con la cédula cafetera vigente.

COMITÉ NACIONAL. Conformado por miembros acreditados por el Gobierno Nacional, en virtud del contrato de Administración del Fondo Nacional del Café, estos son: el Ministro de Hacienda, Agricultura, Comercio Exterior y el director de Planeación Nacional, y de un representante de cada uno de los 10 departamentos con mayor producción cafetera nacional. Este comité está encargado de todo lo relacionado con la ejecución del contrato de administración del Fondo Nacional del Café.

COMITÉ DIRECTIVO. Con la asistencia del Gerente General se encarga de la orientación de los asuntos gremiales y administrativos de la Federación Nacional de Cafeteros. Delega en la Gerencia General y en los Comités Departamentales las funciones que considere convenientes. Está integrado por un representante de cada Comité Departamental de Cafeteros.

COMITÉS DEPARTAMENTALES DE CAFETEROS. Entre sus principales funciones se cuenta la de organizar y orientar el gremio en el respectivo departamento y ejecutar los distintos planes y programas para la región. Existe un Comité Departamental de Cafeteros en cada una de las capitales de los departamentos cuya producción cafetera exceda el 2% del total nacional, y está integrado por los seis miembros principales, elegidos democráticamente, con sus respectivos suplentes.

COMITÉS MUNICIPALES DE CAFETEROS. Funciona en aquellos municipios donde existan al menos 400 cedulados y su producción anual sea igual o superior a 60 mil arrobas, (750.000 kilos, aprox.) y se encarga de la organización y representación de los caficultores a nivel del municipio y actúan como los voceros de estos ante el Comité Departamental respectivo.

CAFICULTORES FEDERADOS. Son Federados los productores de café que obtengan la cédula cafetera expedida por el respectivo Comité Departamental de cafeteros, en donde se encuentre ubicado. También son Federadas las personas jurídicas cuyo objeto social comprenda la producción cafetera. En este caso se otorga la cédula a su favor, con indicación del representante legal o de la persona natural que se designe para representarla y ejercer los derechos de ser federado.

También tienen derecho a ser productores federados aquellas personas naturales que por más de cinco años hayan explotado directamente mediante contrato de arrendamiento por escritura pública o usufructuado un predio cafetero.

Los caficultores Federados tendrán derecho a elegir directamente a sus Delegados al Congreso Nacional de Cafeteros y Miembros de los Comités Municipales de Cafeteros para que los representen.

Figura 2. Estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



Fuente: Estatutos de la Federación. 2011

2.1.2 Direccionamiento estratégico actual. Teniendo en cuenta la ventaja comparativa de Nariño, en producir café de alta calidad, que sin duda, tiene que ver con factores agronómicos, topográficos y geográficos, variables como la calidad de los suelos, la luminosidad, la productividad de la mano de obra y la capacidad gerencial de los cultivadores, sería conveniente que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como entidad encargada de regir los destinos cafeteros del Departamento, contará con un Direccionamiento Estratégico propio, ajustado a su realidad, que lo lleve a evaluar su situación presente para anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia lo largo de los próximos cinco años, de tal manera que lo convierta en el punto de referencia que oriente al Sector Cafetero en el Departamento de Nariño, en épocas de apertura y globalización y, pueda así, mantenerse en el tiempo.

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, al funcionar como un órgano de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, adopta el Direccionamiento estratégico de ésta, especialmente en lo referente a la producción de café de excelente calidad, en la transferencia de tecnología a los caficultores, siguiendo los delineamientos que para esta materia tiene CENICAFE, y en la ejecución de programas tendientes a buscar el bienestar del caficultor su familia y las regiones que lo producen.

El Direccionamiento Estratégico actual del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es como sigue a continuación:

MISIÓN

Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa

La misión representa el bienestar del caficultor colombiano, pues representa una actividad económica y además es una forma de vida. Además se busca garantizar al caficultor una vida digna con capacidad para afrontar los retos que exige el mundo moderno.

VISIÓN

Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo.

Con esta visión se busca seguir obteniendo un café de alta calidad que sea competitivo en los mercados internacionales a través de una cadena productiva solidariamente establecida para convertir a este sector en un gran dinamizador económico y social, mediante la organización gremial y participativa.

FUNCIONES

Las funciones que contempla la Federación Nacional de Cafeteros son:

- Defender los derechos de los caficultores.
- Participar activamente en las compras de café en el mercado doméstico, con el fin de garantizar el máximo precio posible al productor y un comercio interno transparente y eficiente.

- Organizar y sostener una activa estrategia de valorización del café colombiano en el interior y en el exterior, buscando generar mayor reconocimiento y valor agregado al productor y promover el aumento del consumo.
- Procurar que las políticas macroeconómicas y sectoriales del Estado beneficien al caficultor.
- Trabajar para que los caficultores alcancen niveles de competitividad que les permita mantener un adecuado nivel de vida y continuar siendo el capital social estratégico del campo colombiano.
- Celebrar convenios o contratos con el Gobierno Nacional, departamental o municipal y con otras entidades de carácter público y privado nacionales e internacionales, para la gestión, administración y manejo de programas de inversión e impuestos, normas, controles, prestación de servicios, publicidad y, en general, sobre todo lo que tienda a beneficiar al caficultor.
- Celebrar pactos o convenios con organizaciones similares de otros países productores, con instituciones internacionales, con organizaciones no gubernamentales y con empresas privadas para la defensa de los ingresos de los caficultores y el fomento del consumo, del cultivo, publicidad, estrategias comerciales, transporte, banca, impuestos y comercio cafetero.
- Entregar fondos en fideicomiso, o bajo cualquier modalidad, a entidades nacionales o del exterior, para financiar actividades relacionadas con el caficultor y la industria cafetera en general.
- Prestar asistencia a los caficultores, con el fin de mejorar su nivel de ingresos, con arreglo a los reglamentos específicos adoptados por los órganos competentes.
- Divulgar entre los caficultores los avances técnicos y la información correspondiente sobre el cultivo, beneficio y comercio del café y mantenerlos actualizados en relación con el comportamiento de las variables económicas, sociales y productivas que inciden sobre la actividad.
- Apoyar al caficultor mediante la adquisición, venta, préstamo, alquiler o distribución de los elementos necesarios o útiles para la caficultura.
- Organizar, administrar o promover obras de utilidad común, en cuanto favorezcan la caficultura del país.
- Organizar, administrar o promover, con sus recursos o con el concurso de organizaciones cafeteras o entidades oficiales o particulares de Colombia o de otros países, establecimientos de comercio dedicados a la venta, distribución y

divulgación- -del- consumo de café, almacenes generales de depósito de café, bodegas, plantas de procesamiento de café y empresas de comercialización, almacenes de provisión agrícola, sociedades cooperativas, entidades solidarias o asociativas de ahorro y crédito, esquemas de cobertura y control de riesgo, tostadoras y trilladoras de café, centrales de beneficio, que tengan por objeto mejorar el ingreso del caficultor, disminuir los costos de producción, hacer más eficiente su comercialización y mejorar las calidades del café.

- Comprar café, procesarlo y venderlo en los mercados del interior y del exterior, o retenerlo en el país.
- Realizar un seguimiento de la industria cafetera mundial, y sus agentes, los países productores, los países consumidores, y, en general, de todos aquellos aspectos nacionales o internacionales que sean relevantes para el desarrollo de la industria cafetera colombiana.
- Llevar una completa estadística de la actividad cafetera y mantener permanentemente informado al Gremio, en sus diversas instancias, sobre lo concerniente a precios en los principales mercados, existencias o ventas en los más importantes centros de distribución o consumo mundial y sobre los pronósticos relativos a la producción de café, y, en general, a todo lo que pueda convenir para la buena organización de la industria cafetera. Igualmente corresponde a la Federación, en el país, la estadística de productores, de predios cafeteros, de producción y costos, de productividad, y, en general, de todas las actividades cafeteras que puedan servir para la mejor orientación de la industria en Colombia, así como los indicadores sociales de la actividad cafetera.
- Promover y ejecutar programas de desarrollo económico y de complementación del ingreso del caficultor.
- Apoyar la investigación y la transferencia de tecnología, para el cultivo, el procesamiento y la comercialización del café procurando, en todo caso, la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.
- Fomentar, apoyar e intensificar el establecimiento de industrias complementarias o que tiendan a incrementar el ingreso de los caficultores.
- Contratar préstamos con entidades nacionales o extranjeras, teniendo en cuenta las disposiciones de los Estatutos y de los contratos celebrados con el Gobierno Nacional, si fuere el caso, y constituir las garantías pertinentes.
- Procurar la dotación de la infraestructura física y social indispensable para lograr el desarrollo social y económico de los habitantes de la zona de

influencia cafetera, con recursos propios u obtenidos de entidades oficiales, semioficiales o particulares.

- Procurar, por los medios que se consideren más adecuados el establecimiento de una política integral de protección social a los caficultores.
- Organizar fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, para atender la prestación de servicios a sus federados, tales como la educación y la salud.
- Realizar inversiones permanentes con sus recursos sólo en activos que pertenezcan a la industria cafetera y efectuar inversiones temporales, para obtener beneficios y rendimientos que garanticen la solidez patrimonial de la Federación y le permitan atender oportuna y adecuadamente sus programas a favor de sus asociados y de bienestar para sus servidores.

El Plan Estratégico de la Federación Nacional de Cafeteros reafirma la misión, la visión y las funciones de la institución, fijando el rumbo para los próximos años, como paso fundamental para garantizar que su gestión se oriente prioritariamente hacia el mejoramiento del ingreso y bienestar del productor colombiano de café. Contempla 8 propuestas de valor, cuyo objeto es agregar valor a las siguientes actividades en busca de “consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo”⁶.

1. Comercialización Sostenible y Valor Agregado.

- Transferir el mejor precio posible al productor a través de la garantía de compra en el contexto del mercado internacional
- Ofrecer a clientes y consumidores un portafolio innovador que se adapte a sus necesidades.
- Continuar el ascenso en la cadena de valor
- Fomentar el consumo de café en el mercado interno
- Penetrar y consolidar nuevos mercados.

2. Competitividad e innovación.

- Incrementar la productividad del trabajo en la caficultura.
- Lograr una caficultura joven, productiva y rentable.
- Garantizar la presencia institucional a través de una extensión rural innovadora y eficaz.
- Promover desarrollos científicos y tecnológicos oportunos y pertinentes.
- Liderar iniciativas que generan un impacto positivo en el medio ambiente.
- Mejorar la calidad del café desde la finca.

⁶ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Visión institucional. 2010

3. Caficultura Integrada al mundo de la tecnología, información y comunicación.
 - Aprovechar los instrumentos tecnológicos para generar valor al caficultor y a la institucionalidad.
 - Desarrollar e implementar esquemas virtuales de educación formal y capacitación.
 - Acercar el cliente/consumidor a la caficultura colombiana utilizando las herramientas tecnológicas y de información.
4. Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno.
 - Contribuir a mejorar los procesos educativos en la comunidad cafetera.
 - Apoyar e impulsar programas que mejoren las condiciones de salud y retiro de los caficultores.
 - Gestionar proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad.
 - Impulsar el desarrollo integral de la mujer cafetera.
5. Posicionamiento del Café de Colombia y su portafolio marcarío.
 - Fortalecer la lealtad entre el cliente consumidor con el café de Colombia y sus marcas asociadas.
 - Fortalecer la imagen de “Juan Valdez” como símbolo de la calidad y los valores de los caficultores.
 - Aumentar la penetración global del Programa 100% colombiana.
 - Avanzar en la diferenciación del café de Colombia como origen de calidad superior.
6. Agenda Cafetera para el país y el mundo.
 - Representa a los caficultores colombianos en los diversos escenarios nacionales e internacionales.
 - Fortalecer la capacidad de la Federación Nacional de Cafeteros como aliado para la política social y la inversión en el campo.
 - Apoyar al Estado en la consolidación de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural colombiano.
7. Eficacia, legitimidad y democracia.
 - Fortalecer las competencias, el liderazgo y la comunicación gremial.
 - Consolidar un modelo de administración innovador orientado al cliente y enfocado a resultados.
 - Asegurar la calidad del capital humano al interior de la organización.
 - Optimizar la gestión del conocimiento.

8. Sostenibilidad Financiera.

- Fortalecer financieramente el Fondo Nacional del Café, la Federación Nacional de Cafeteros y sus entidades relacionadas.
- Mantener las mejores prácticas en la administración financiera.
- Optimizar la estructura de capital del Fondo Nacional del Café y la Federación Nacional de Cafeteros.

Cada propuesta de valor contempla las acciones que se deben implementar para que se cumpla con el enunciado, favoreciendo a los caficultores y a la Federación para obtener un grano que satisfaga los mercados nacionales e internacionales.

2.1.3 Áreas claves. Con las siguientes áreas claves, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, busca:

Figura 3. Áreas claves del plan estratégico de la Federación Nacional de Cafeteros



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2011

1. Educación para el desarrollo y bienestar social.

- Planes educativos para 60.000 personas con el programa Sembradores de Paz, la Federación Nacional de Cafeteros y el gobierno de España.
- Mejoramiento de vivienda a 7.128 agricultores de 174 municipios con Acción Social.

- Seguridad Alimentaria para más de 327.000 familias.
- 109.000 caficultores afiliados a la protección social en salud.

2. Comercialización café colombiano

- Transferencia del precio externo del café a los productores alcanzó el 99%
- Entre el 2008-2010 el valor de la cosecha se duplicó, pasó de 800 a 1.600 millones de dólares.
- Mayor participación en mercado mundial, por volumen y valor

3. Estructura gremial e internacional

- 560.0000 productores federados cafeteros.
- Participación del 72% en las pasadas elecciones 2010, eligiendo sus representantes a 356 Comités Municipales y 15 Departamentales
- Modelo de desarrollo de competencias para el Servicio de Extensión (1200)
- Modelo de Gestión orientado a resultados, al cliente y al mejoramiento continuo
- Divulgación y ejecución de la estrategia a través del Árbol Estratégico

4. Valor agregado

- 22.500 caficultores colombianos son dueños del 15.75% de Procafécol.
- 99 tiendas de café Juan Valdez, 85 en Colombia, 11 en EU. y 3 en España
- Aumento de ventas de Cafés Especiales de 210.000 a 714.000 sacos entre 2008 y el 2010
- Las ventas de café con algún valor agregado han representado ingresos adicionales a los productores por más de 500.000 millones de pesos.

Figura 4. Productos con valor agregado



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2011

5. Relaciones con autoridades

- Prórroga del contrato de Administración y Manejo del Fondo Nacional del Café por 10 años más
- Relación de apalancamiento de 4, capacidad de convocatoria a los entes gubernamentales y privados del orden nacional e internacional

6. Publicidad y promoción

- Juan Valdez el icono más posicionado entre los consumidores norteamericanos y el tercero más reconocido en el mundo
- El nuevo intérprete de Juan Valdez es un auténtico caficultor colombiano
- Se posiciona la Denominación de Origen "Café de Colombia"

Figura 5. Juan Valdez, caficultor colombiano



7. Política interinstitucional del café

- El café volvió a la agenda mundial, EEUU regresa a la OIC
- Creación del grupo de Países Productores de Arábicos Lavados
- Participación en la negociación del TLC
- Código Común para la Comunidad Cafetera (iniciativa 4C), social, ambiental y económico para la sostenibilidad de la cadena
- Cooperación con Brasil y países cafeteros de la Comunidad Andina

8. Financiera

- Fortalecimiento financiero del Fondo Nacional del Café, crecimiento del patrimonio del 81% y reducción del 36% en el endeudamiento

9. Comportamiento de la caficultura

- En 5 años se renovaron 297.000 hectáreas de café
- Infestación por broca en los niveles más bajos, 1.65% en el 2008
- Se ha logrado mantener la producción de café entre 11 y 12 millones de sacos por año
- Programa Café y Maíz con 169.000 has. y 594 mil toneladas producidas en 3 años, generando \$315.000 millones de ingresos

- Incremento en la densidad promedio de 5.268 palos de café por ha. Y disminución de la edad promedio a 5.5 años
- Atención a caficultores en más de 950.000 actividades por año⁷

2.1.4 Información básica actual del cliente. Los clientes o mercado objetivo son los productores de café de las distintas regiones del país que se inscriben como miembros de estas instituciones cafeteras.

Pero teniendo en cuenta que en la actualidad, para la Federación Nacional de Cafeteros el programa de cafés especiales se ha convertido en uno de los proyectos vitales y considerando que su meta es llegar a ser proveedor líder en el mercado mundial de cafés especiales, por su excelencia, contabilidad, innovación y responsabilidad social y ambientales que desde finales de la década de los ochenta, algunos comités departamentales de cafeteros emprendieron proyectos de cafés especiales en sus diferentes categorías, entre los que se encuentra el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño que adelanta hoy proyectos con estos tipos de cafés, buscando posicionarlos en los nichos de especiales para obtener un mejor valor por el café vendido, para quienes los producen.

Otro tipo de clientes a los que esta dirigido hoy el accionar del Comité para ingresar en el mercado de los Cafés especiales, son los compradores de estos cafés.

Se consideran cafés especiales a aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que redunden en un mayor bienestar de los productores.

¿Quién es un productor de Café?: son productores quienes con ánimo de cultivadores permanentes, posean o exploten para sí o para su familia un predio cuya producción anual no sea inferior a 500 kilogramos de café pergamino seco de trilla, que cuenten con un área sembrada de café igual o superior a media (0.5) hectáreas, también todos los caficultores colombianos que reciben los beneficios de la Institucionalidad cafetera.

¿Quién es un Caficultor Federado?: son federados los productores de café que obtengan la cédula cafetera expedida por el respectivo Comité Departamental de Cafeteros. También podrán ser Federadas las personas jurídicas cuyo objeto social comprenda la producción cafetera.

⁷ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. El comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante el año 2009. Informe especial.

Tienen derecho a ser productores federados aquellas personas naturales que por más de cinco años hayan explotado directamente mediante contrato de arrendamiento por escritura pública o usufructuado un predio cafetero.

Los caficultores Federados tienen derecho a elegir directamente Delegados al Congreso Nacional de Cafeteros y Miembros de los Comités Municipales de Cafeteros para que los representen.

En el mes de septiembre, cada cuatro años, los caficultores eligen a los responsables de la toma de decisiones en la Federación Nacional de Cafeteros, sus representantes gremiales, votando por una organización que está compuesta por 353 Comités Municipales y 15 Comités Departamentales que a su vez conforman la delegación al Congreso Nacional de Cafeteros.

Cada cafetero cedulaado (cliente) elige a:

- 6 miembros de los Comités Municipales con sus respectivos suplentes.
- 6 miembros de los Comités Departamentales con sus respectivos suplentes que a su vez son los delegados ante el Congreso Nacional de Cafeteros.
- Los 90 delegados al Congreso Nacional Cafetero eligen los miembros del Comité Directivo.
- El Comité Directivo junto con los representantes del Gobierno conforma el Comité Nacional de Cafeteros.
- El Comité Nacional de Cafeteros propone una terna ante el Congreso Nacional de Cafeteros para elegir el Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros.

Con su voto los cafeteros:

- Mantienen la representatividad del Gremio Cafetero.
- Garantizan la continuidad y fortaleza del gremio a través del ejercicio democrático, que permite elegir los representantes que velen por los intereses del Caficultor.

¿Quiénes pueden votar?: los Cafeteros que reúnan los requisitos estatutarios para pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros, y que acrediten tal condición con su cédula cafetera.

¿Quiénes pueden ser elegidos?: los Federados acreditados con Cédula Cafetera vigente que además cumplan con las siguientes condiciones:

- Ser a la fecha de la Elección, propietario de finca cafetera en alguno de los municipios de la respectiva circunscripción.
- Tener, una antigüedad igual o mayor a tres años como productor y como Federado.

Los beneficios y servicios que ofrece la Federación de manera directa y/o a través de los Comités Departamentales y Municipales, se extienden a cualquier productor federado, e incluso a aquellos que no lo son, tales como el de extensión y asistencia técnica para el cultivo y beneficio del café; la compra de café; los programas de educación; salud e infraestructura, entre otros.

Sin embargo, para algunos servicios que presta este órgano del sector cafetero nacional, sí se exige a los caficultores el estar federado y tener la cédula cafetera que lo acredite como tal. De igual manera, sólo los federados participan en las elecciones para integrar los Comités Municipales y Departamentales de Cafeteros y Delegados al Congreso Cafetero.

¿Quién es un Comprador de Café Especial?: es aquel cliente que es muy exigente con la calidad del producto, que necesita un café diferente que sobresalga de los estándares tradicionales y por el cual está dispuesto a pagar un mayor precio, pero que a la vez exige que se satisfagan sus expectativas.

¿Cuáles son los Compradores de Café Especial?: son aquellas compañías procesadores, expertas en convertir el grano verde en dinero. Las cuatro grandes tostadoras mundiales Kraft, Nestlé, Procter & Gamble y Sara Lee, que tienen cada una, como mínimo, una marca de café que genera ventas anuales de más de mil millones de dólares. Junto con el gigante alemán Tchibo, compran cada año casi la mitad de los granos de café de todo el mundo y para ellas, los márgenes de beneficio son altos, así por ejemplo, Nestlé tiene un margen medio de beneficio del 26 por ciento en el café instantáneo. Se estima que los beneficios de Sara Lee son en torno al 17 por ciento, márgenes muy altos si comparamos con los obtenidos por otras marcas dedicadas a los negocios de comida y bebida.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis del Perfil de Capacidad Interna del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se procede a realizar inicialmente Auditorias en Gerencia - Producción - Mercadeo - de Investigación y Desarrollo y Financiera con el fin de establecer factores claves de éxito a nivel organizacional, que determinen su capacidad competitiva interna.

El término de Auditoria se ha empleado incorrectamente con frecuencia ya que se ha considerado como una evaluación cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. El concepto de auditoria es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una entidad, etc.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que la auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo, se hace necesario evaluar dentro del presente Plan Estratégico, áreas

cuyo impacto pueden ser fundamental para el correcto funcionamiento del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

2.2.1 Auditoría gerencial. Esta Auditoría esta compuesta por los elementos gerenciales de planeación, organización, control, motivación, selección de personal.

Planeación: el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, a pesar de las numerosas y eficientes actividades que ejecuta, no cuenta con planes de acción anuales propios, que reflejen el cumplimiento de sus políticas empresariales en beneficio de la Caficultura Departamental.

A partir de lo anterior y teniendo en cuenta que en la actualidad el Comité, se rige por los estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y por las directrices que fija la Oficina Central de la Federación y su Gerencia General, que incluyen programas para la producción cafetera, así como programas que se ejecutan en Convenios con diferentes Entidades Estatales, de los cuales se presentan informes periódicos a los Coordinadores nacionales de los Proyectos y Programas, situación que conlleva algunas veces a duplicidad en las actividades y congestión en la ejecución de las tareas, lo cual consideramos como una importante debilidad de la empresa.

A pesar de que los programas y actividades se ejecutan dentro de los diferentes lineamientos y normas correspondientes, así como en absoluta transparencia, la ausencia de indicadores de gestión en los mismos no deja explotar todas las potencialidades de la región ni evaluar su adecuado avancen y el beneficio e impacto que se pretende alcanzar, situación que no permite optimizar la Administración de los recursos en todas las áreas para beneficio de todos los asociados.

De otro lado, y a pesar de que la Federación de Cafeteros cuenta con un adecuado sistema de planeación, la carencia de uno propio no ha permitido establecer una visión y una misión acordes a las necesidades y circunstancias regionales, ni metas, ni objetivos; elementos necesarios para formular una estrategia general en pro de competir en una industria de cambios y riesgos permanentes y de un entorno turbulento que proyecten la caficultura del Departamento hacia el resto del país y del mundo. La falta de un direccionamiento estratégico propio se constituye en una debilidad que debe ser atendida con prontitud por la organización del Comité a fin de proyectarse como la empresa pionera del desarrollo de la caficultura como un sector estratégico competitivo en el departamento de Nariño.

Así mismo, las actividades Gerenciales del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño se ejecutan en muchos casos con base a las directrices y decisiones de la

Oficina Central, situación que no le ha permitido implementar un sistema de evaluación y predicción de las tendencias que se presentan en los medios políticos, sociales, culturales y tecnológicos de la región, que lo lleven a determinar oportunidades y amenazas que afectan el devenir de sus actividades, debilidad organizacional que puede ser usufructuada por potenciales competidores.

De lo anterior concluyo que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, presenta una debilidad significativa al carecer de un sistema de Planeación adecuado que le permita maximizar sus capacidades corporativas para aprovechar las potencialidades que la región posee, en pro de una caficultura competitiva.

Organización. El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño a través de los Estatutos aprueba la planta de cargos del Personal Administrativo y Técnico del Comité en concordancia con las políticas y directrices dadas por la Oficina Central, que conlleva algunas veces a no adoptar sus propias decisiones para estructurar su organización administrativa y técnica, circunstancia ésta que como debilidad institucional genera improvisación en las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

Lo anterior también se evidencia a través de la carencia de un organigrama real, que refleje y adapte a la estructura organizacional más conveniente para la empresa, a lo cual se suma la falta de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de los procesos operativos de cada uno de los funcionarios; por lo tanto la empresa viene operando sin una definición clara de las respectivas tareas y funciones que cada uno de sus miembros debe ejecutar para apoyar los procesos administrativos, técnicos y organizacionales que demanda una caficultura altamente competitiva y sostenible, debilidades que menguan la capacidad interna de la organización.

Esta situación se torna aún más delicada cuando el Personal Administrativo de Apoyo por la falta de los manuales de funciones, desconoce su nivel de autoridad ocasionando muchas veces complejidad en el normal desarrollo de las actividades cotidianas de la organización. Por otra parte, al no contar con un organigrama formalmente definido y divulgado de manera apropiada a todos los integrantes de la organización, la delegación de funciones se lleva a cabo de manera casual y dependiendo de la magnitud de ésta, lo que conlleva a congestiones en el cumplimiento oportuno de los programas, proyectos y actividades que el Comité realiza.

Control. Teniendo en cuenta que el Comité Departamental de Cafeteros de Marino, no cuenta con un sistema adecuado de Planeación y con un adecuado sistema de control que lleve a cabo todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los

resultados planeados, no se han definido objetivos de control, parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas, no se maneja un adecuado sistema de control operativo, no se cuenta con sistemas eficientes y efectivos de control financiero, no se han establecido normas ni métodos para medir el desempeño, lo que pone en evidencia un frágil sistema administrativo.

Personal: el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no cuenta con técnicas adecuadas de selección del personal, que determine los requerimientos de los recursos humanos necesarios y que acrecienten las fuentes más efectivas para allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los aspirantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicotécnicas, los exámenes médicos etc.

Frecuentemente la selección del personal es circunstancial, lo que conlleva a un sistema de contratación de personal a corto plazo y con desigual remuneración, forma peligrosa de contratación porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos y que afectan todos los procesos Técnicos y Administrativos de la organización.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en este análisis interno del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño y que se percibe como una debilidad significativa, tiene que ver con las sanas condiciones de trabajo, cuyo objetivo principal debe ser proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo, objetivo que se cumple parcialmente pues a pesar de que se cuenta con un programa de salud ocupacional, no existen los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, que incluya datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurren y un programa constante de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Otra de las debilidades institucionales que se manifiesta constantemente, tiene que ver con que no se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al personal como una práctica de una empresa de alto desempeño corporativo, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al cargo, al jefe y a la organización y dentro del cual el nuevo trabajador conozca todo lo relacionado con la empresa para que adquiera así un verdadero sentido de pertenencia hacia ella, hacia el sector y hacia el gremio.

La capacitación no es llevada a cabo en el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrezca la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. No proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes,

conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. Por lo tanto, no es una importante herramienta motivadora para el personal de la organización.

Motivación: la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación se dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

En este aspecto relacionado con la motivación del personal, en el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, no cuenta con un programa a través del cual se brinde al trabajador apoyo y reconocimiento regularmente y, en lo posible, en público, así como también que exalte el valor de su trabajo, que preste atención inmediata a los obstáculos que enfrenta y que están fuera de su control, buscando su opinión en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo. Esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que afrontan y sus sugerencias para posibles soluciones, y que le se proporcione los medios adecuados para la capacitación y la actualización de habilidades.

2.2.2 Auditoría de producción. Para preservar la presencia del café en los mercados especializados el Comité de Cafeteros de Nariño, cuenta con 33 extensionistas quienes capacitan a los productores en el cultivo del café desde la siembra hasta la comercialización, a través de la asistencia técnica, transferencia de tecnología, renovación de cafetales, métodos de siembra; aspectos estos que conllevan a mejorar la producción de café, y por lo tanto a mejorar su precio, que redundan posteriormente en el mejoramiento de las condiciones de vida de los caficultores del departamento de Nariño, pero algunas veces estas actividades se realizan por fuera de un sistema adecuado de planeación y gestión de operaciones.

Tendiendo en cuenta la complejidad de sus actividades, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño opera muchas veces al margen de una efectiva y adecuada programación maestra de la prestación del servicio, pues pasa por alto los factores que intervienen en un eficiente trabajo, como son en primera instancia el factor humano (selección - contratación - entrenamiento y motivación), las condiciones de la empresa y de los sitios de trabajo, (infraestructura y logística), las condiciones ambientales en las diferentes oficinas (ruido y ventilación), las acciones que conllevan riesgos de seguridad e integridad personal (zonas de violencia), prevención de accidentes, evaluación y control de costos de prestación del servicio (viáticos y gastos de viaje), establecimiento de estándares e indicadores de gestión, tasas de ausentismo, rotación de personal y pronóstico de demanda, entre otros.

Por lo anterior, se torna difícil llevar a cabo un seguimiento continuo mediante las inspecciones y el control de estos factores que contribuyan a la prestación del servicio oportuno y que responda a las necesidades de los caficultores.

En consecuencia el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, presenta debilidades considerables en el aspecto de Gestión de Operaciones, que disminuyen su capacidad operativa, y su desempeño competitivo afectando la rentabilidad de la producción cafetera regional.

2.2.3 Auditoria de mercadeo. La función del Mercadeo es asumir el papel y las responsabilidades de la empresa cuyo objetivo tradicional es interpretar los requisitos del mercado y relacionarlos con los recursos disponibles, de la misma forma implica aspectos importantes basados en una filosofía básica de negocios, que se inspira en el deseo de servir bien a los clientes, de manera que adquieran los bienes y servicios ofrecidos por individuos y distribuidores competitivos.

Para garantizar su competitividad en el mercado internacional la Federación en conjunto con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, han diseñado, como una fortaleza notable, un verdadero sistema de comercialización fijando políticas de promoción y ventas así como directrices de calidad y diferenciación en el mercado, así por ejemplo se puede citar el programa de producción y exportación de cafés especiales con su respectiva publicidad y promoción, el posicionamiento de marcas (Top of Mind), búsqueda permanente de nuevos nichos de mercado (inteligencia de mercados), todo esto ofreciendo siempre la misma calidad a través del tiempo y con la oportunidad (justo a tiempo), solicitada por los compradores externos. Las Directivas del Comité de Cafeteros de Nariño han implementado en la región estas estrategias y se espera así colocar el 100% de la producción de Nariño en los mercados internacionales.

Igualmente, se constituye en una fortaleza, el sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compras de las Cooperativas y Almacafé, hasta los centros de negociación del café que son las bolsas de valores de Nueva York y Londres, donde se fijan los precios diariamente de acuerdo a la oferta del grano, calidad y los inventarios certificados que poseen las compañías comercializadoras a nivel internacional. La oficina encargada de coordinar estas actividades es la División de Gestión de Riesgo que cuenta con personal especializado en negociación (fuerza de ventas), análisis y valoración del negocio del café, con comunicación con la zona cafetera nacional.

También tiene en funcionamiento un sistema de promoción y ventas del producto a escala internacional que son las Tiendas Juan Valdés (canales de distribución). Igualmente se participa en eventos y ferias internacionales del café en todo el mundo.

Con este sistema de gestión comercial y promocional del café de Nariño, el Comité Departamental de Nariño disfruta de una fortaleza empresarial con la que se puede incrementar el nivel de competitividad en los mercados internacionales, sin embargo, debido a las debilidades de Gestión de Operaciones, no todos los productores de café del departamento de Nariño, se benefician de las estrategias de comercialización que tiene la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, pues únicamente el 55% de la producción total de café se hace a través de las Cooperativas de la Federación, el 45% restante se efectúa a través de intermediarios que pagan menores precios y no reconocen las bonificaciones a la calidad de café de Nariño, disminuyendo ostensiblemente los ingresos de los caficultores y la sostenibilidad de los cultivos.

En cuanto se refiere a la Gestión de la Logística Comercial, desde las diferentes instalaciones de Almacafé se realiza el transporte del café trillado y empacado en sacos de 60 kilos, a los puertos de embarque, especialmente a Buenaventura y Cartagena y luego se envía a los puertos de destino de acuerdo a los contratos de exportación, de las multinacionales tostadoras; Nestle, Sara Lee, Tchibo, General Foods y Starbucks; comercializadoras como: Neuman, Vólcate, Cargill, Esteve, entre otras. Estas actividades tienen un costo de 15 centavos de dólar y son cubiertos por el Fondo Nacional del Café de los ingresos provenientes del reintegro cafetero establecido por el Gobierno en concertación con la Federación.

El control de la comercialización tanto a nivel nacional como internacional del café nariñense que lleva a cabo el Comité Departamental a través de Almacafé, le ha permitido garantizar a sus compradores la oportuna entrega de su oferta bajo las condiciones estrictas de negociación establecidas previamente, lo cual le permite gozar de una imagen seria como proveedor ante sus clientes actuales y potenciales. Este factor es una fortaleza significativa de que dispone el Comité en el campo de la comercialización del grano en su desempeño organizacional.

Como se ha podido apreciar la Federación de Cafeteros a nivel nacional y regional, a través del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, tiene establecidas una serie de actividades secuenciales y enlazadas entre sí, las cuales se inician en la interrelación de los agricultores con los Técnicos del Servicio de Extensión para producir café de alta calidad, seguido posteriormente de la compra del producto al caficultor y continuando con la colocación del café en los mercados internacionales en condiciones favorables para la empresa y para los productores.

Por otra parte, se hace necesario tener en cuenta que el mercado Internacional a su vez está determinado principalmente por la oferta y demanda de café y por las características de calidad del grano, así como también por la consistencia, oportunidad y cumplimiento en los contratos entre los proveedores internacionales y las multinacionales compradoras y tostadoras de café, que proveen a los industriales y tiendas de café de los países consumidores de Estados Unidos,

Europa y Japón. No obstante, en esta última etapa de la cadena, la Federación no tiene un poder de control en los diferentes eslabones de comercialización hasta llegar al consumidor final, por lo cual pierde la oportunidad de conseguir mejores remuneración por su producto y las mayores utilidades quedan en las empresas tostadoras y distribuidoras del café colombiano, poniendo en peligro muchas veces la rentabilidad y viabilidad del cultivo en nuestro país.

Por lo tanto, al no controlar este último tramo de la cadena, se pierde la oportunidad de tener un alto grado de competitividad externa de nuestro producto. En consecuencia, la estrategia que se viene aplicando para suplir esta debilidad organizacional en la gestión de la logística comercial, es la de competir en segmentos de mercados especializados donde nuestro café es reconocido por sus características especiales de sabor y aroma. Continuar posicionándose en estos mercados es el objetivo principal de las Instituciones cafeteras y el Gobierno, para ampliar los beneficios que de ello se desprende, a un mayor número de caficultores del país.

A pesar de que el café de Nariño se ha distinguido, en los mercados internacionales por sus características físicas y sensoriales, su comercialización se ha efectuado a través de instituciones cafeteras como Almacafé, quien lo exporta en conjunto con la producción global del café colombiano, razón por la cual el café producido en Nariño, no ha tenido una promoción y publicidad propia que mejore su posicionamiento en los nichos de mercado internacional, como sería deseable para el aumento de su demanda.

Sin embargo en los últimos años con el registro de las Marcas "Café Nariño Supremo" (Empresas de Nariño S.A.), "Sindamanoy" y "Esperanzas de Nariño" (Cooperativas de Caficultores de Norte y Occidente de Nariño), se han colocado importantes volúmenes de café Nariñense en el contexto del mercado de cafés especiales. Las comercializadoras internacionales que han recibido este producto han iniciado conjuntamente con las Directivas de la Federación y del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, una serie de programas de promoción y divulgación que incluyen la realización de videos con el entorno social y geográfico de la región, que se espera en un mediano plazo, de frutos para colocar la mayor parte de la producción de café comercializado bajo las marcas (aún incipientes) de "Sindamanoy" y "Esperanzas, de Nariño", en el segmento de los cafés especiales, tal como se encuentra fuertemente reconocida la marca "Café Nariño Supremo" posicionada en los mercados internacionales por Empresas de Nariño S.A.

Hay interés de los Grupos Asociativos y de caficultores promisorios en tener una mayor participación en los eventos nacionales de promoción de cafés y en las ferias internacionales, para dar conocer aún más las bondades de la región como productora de café y el excelente producto que hoy se distingue como uno de los mejores del mundo por su sabor y aroma.

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en concertación con las Cooperativas de Caficultores del Departamento, han llevado a cabo con todo éxito la presencia de puntos de compra en cada municipio productor del departamento de Nariño, teniendo así la posibilidad de ofrecer un café fresco todo el año productivo, lo cual se constituye en una de las ventajas competitivas (fortaleza) más importantes. Así mismo, esta estrategia en la comercialización ha permitido que se sume un claro reconocimiento de marca y origen, la experiencia y el conocimiento del negocio del café para incursionar con fuerza en el mercado de los cafés especiales. Esto ha permitido promocionar la riqueza y diversidad de la cadena productiva del café del departamento de Nariño, por producir un grano diferenciado con características únicas.

La Asociación de Productores como una medida estratégica para fortalecer la capacidad competitiva de la cadena productiva del sector cafetero del departamento de Nariño, es el resultado de un proceso de integración que ha venido apoyando la Federación Nacional de Cafeteros, logrando la depuración del Sistema Cooperativo Caficultor. Así, al finalizar el año 2003 la Federación Nacional de Cafeteros patrocinó un total de 38 cooperativas en todo el país, las cuales operaron con una red de 488 puntos de compra de café, ubicados dentro de la zona cafetera del territorio nacional⁸. Dentro de nuestro Departamento, existen dos cooperativas que se han organizado dentro del proceso de asociación de productores a fin de disponer de un mejor sistema de comercialización del café: La Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda., y la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. Estas dos empresas del sector solidario llevan a cabo procesos similares en cuanto a la compra a los Caficultores del café tipo Federación.

El café producido en nuestra región es apetecido en el mercado internacional por sus características físicas y sensoriales y por producirse en condiciones artesanales, sin la utilización de químicos en las labores del cultivo, realizadas con mano de obra familiar y asistida por los técnicos del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

Y para preservar la presencia del café de Nariño en los mercados especializados el Comité de Cafeteros tiene como estrategia la de capacitar a los productores en calidades de café, que contempla la producción de cafés sin defectos, sin presencia de plagas ni enfermedades, seleccionado a mano y secado al sol en instalaciones apropiadas y con la participación de la familia cafetera, fortaleza ésta que hace que nuestro café tenga factores de rendimiento por debajo del promedio aceptado 92.8 y con índices de broca menor del 1,5%, y con pasillas inferiores al 5%, lo cual le imprimen características físicas ideales para el mercado nacional e internacional.

⁸ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. El comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante el año 2009. Informe especial.

Igualmente el café nariñense tiene características organolépticas que lo ubican como uno de los mejores de Colombia y del mundo, lo cual sumado a la capacidad de oportuna entrega dada por el Comité Departamental lo colocan en una situación privilegiada de competitividad difícil de superar pero que es necesario mejorar constantemente.

El café producido en Nariño y colocado en el mercado de cafés especiales obtuvo precios superiores al promedio nacional en el mercado interno y mejores precios en el mercado internacional (precio superior del Café de Nariño) el cual concedió bonificaciones o reliquidaciones de precios que fueron entregadas directamente a los Caficultores por las Cooperativas de Caficultores, lo cual ha estimulado a los productores y organizaciones de Caficultores ha redoblar sus esfuerzos para producir cafés de alta calidad con altos rendimientos y menos costos, que los colocan en ventaja competitiva.

Desde la aparición en Colombia de la broca de la cereza del cafeto, el Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros en conjunto con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, concentraron sus labores hacia la adopción por parte de los productores del Manejo Integrado de la Broca (MIB). Esto ha permitido que el país y la región cumplan con sus compromisos internacionales de comercialización del grano, de acuerdo con los estándares internacionales de calidad exigidos para tal fin.

2.2.4 Auditoría de investigación y desarrollo. La Federación Nacional de Cafeteros desarrolló en 1997 la Encuesta Nacional Cafetera, con el propósito fundamental de conocer la situación de las familias cafeteras y el estado en que se encuentra la caficultura colombiana.

El Sistema de Información Cafetera (SICA) es un sistema de información gerencial que le permite al gremio contar con una valiosa herramienta para apoyar el diseño y adopción de políticas, destinadas al mejoramiento de las condiciones productivas del café y de las familias cafeteras.

El SICA recopila datos sobre las principales características de la estructura cafetera del país, las condiciones de los caficultores y los indicadores de bienestar y calidad de vida en las zonas cafeteras y se actualiza permanentemente en cada región productora por los Técnicos del Servicio de Extensión. Tiene dos grandes componentes: la base de datos alfanumérica, compuesta por los datos de los caficultores, fincas y cultivos; y la Georeferenciada compuesta por la base de datos altimétrica digital, la base digital de lotes cafeteros y la base de atributos relacionado.

De otro lado, en todo el proceso de producción de café, que se inicia por el contacto del caficultor con el Técnico de la Federación, se ha desarrollado como

fortaleza institucional un sistema de aplicación de la tecnología actualizada y constante, que ha hecho posible que el cultivo sea rentable y competitivo y como en el caso regional, que la mayoría del café producido sea catalogado como café especial, apreciado en el mercado internacional.

El Centro Nacional de Investigación de Café (Cenicafé)⁹ desde sus inicios siempre ha fomentado con sus investigaciones, el manejo técnico de las plantaciones de café y de los procesos de post-cosecha en las fincas, fortaleza que hasta el momento no ha sido superada por otro agente. Igualmente ha contribuido a la formación técnica no formal de numerosos estudiantes y empleados del quienes han desarrollado sus estudios e investigaciones con el apoyo definitivo de este centro científico.

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, su Servicio de Extensión y los caficultores han sido especiales en la adopción de las técnicas creadas por Cenicafé, y se ha colocado al departamento de Nariño como la región más tecnificada con una densidad promedio de 6000 árboles, edad promedio de 5 años y con una producción de cafés de excelente calidad que reciben bonificaciones y reliquidaciones las cuales benefician al productor. Es decir que su rentabilidad y competitividad son reales y tienen futuro promisorio, siempre que se mantengan los servicios de las Instituciones cafeteras especialmente relacionados con el Servicio de Extensión que ha logrado transmitir a los agricultores las técnicas para producir con eficacia, productividad y calidad¹⁰.

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño viene adelantando un sistema de gestión e implementación de tecnología aplicada para el mejoramiento de la calidad del café, y a esto se suma la tecnología de cultivo, cosecha y tratamiento poscosecha por parte del caficultor. Todo lo anterior hace que el café de Nariño sea el más apetecido en el mundo.

En Almacafé también se ha buscado la utilización de tecnología, de vanguardia para la selección, almacenamiento y procesamiento de café tipo exportación.

Gracias a las investigaciones realizadas por el Centro de Investigaciones del Café "Cenicafé", y transmitidas por los Técnicos del Comité Departamental de Cafeteros

⁹ CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE CAFÉ. En 1938, la Federación Nacional de Cafeteros, creó el Centro Nacional de Investigaciones de Café, Cenicafé, con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana. Cenicafé se encuentra localizada en Chinchiná, en el departamento de Caldas. Cenicafé ha recibido el apoyo de los caficultores y su desafío ha sido el desarrollo de tecnologías apropiadas para la producción de café en Colombia, en términos de sostenibilidad económica, ambiental y social. Primero la producción, luego todo lo demás.

¹⁰ CENICAFE, 2008.

de Nariño a los caficultores, el Departamento cuenta con un 70% de su caficultura tecnificada por medio de programas de tecnificación de cultivos, los cuales son una fortaleza institucional y consisten en tener plantaciones de café con la variedad caturra¹¹ y/o Colombia, con altas densidades de siembra, con aproximadamente 6.000 árboles por hectárea y con una edad promedio de 5 años, condiciones que la colocan como una de las mejores de nuestro país cafetero. Estas condiciones son indispensables en el entorno moderno de la caficultura para producir con rentabilidad el café y también para obtener la calidad del producto y la sostenibilidad del negocio.

2.2.5 Auditoría financiera. Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la Administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Los recursos financieros manejados por el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, están dirigidos hacia los Programas de Asistencia Técnica al Caficultor, Programa de Competitividad (Renovación de Cafetales), Operación de Comité de Cafeteros (gastos de funcionamiento Comités Departamentales y Municipales), Fondo de Salud (Cofinanciación con entes territoriales de ampliación de cobertura del SISBEN, en zonas cafeteras). Estos recursos le son asignados teniendo en cuenta la participación en el presupuesto nacional de la Federación Nacional de Cafeteros de Acuerdo a la producción de café de cada departamento, 2.24%, recursos de Inversión Social (Ley 863-04; 5.4%), todos estos recursos provenientes del Fondo Nacional del Café.

A pesar de lo anterior, el análisis y el control financiero es utilizado como una herramienta de apoyo efectiva a la gestión empresarial desde la Oficina Central. Por lo tanto, no es fácil conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en el Comité y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma, por cuanto la oficina de contabilidad del Comité Departamental de Cafeteros de

¹¹ Esta variedad es una mutación del Borbón en el estado Minas Gerais en Brasil. Es una planta de porte bajo (8 a 10'), tronco grueso y poco ramificado e inflexible. Posee entrenudos muy cortos en las ramas y en el tallo lo que lo hacen un alto productor. Sus hojas son grandes, de borde ondulado, anchas, redondeadas, gruesas y de color verde oscuro. Las hojas nuevas son de color verde claro. Es un arbusto de un aspecto general compacto y de mucho vigor. Las ramas laterales forman un ángulo bien cerrado con el tronco. Su sistema radical está bien desarrollado lo que le permite adaptarse a diferentes condiciones. Es una variedad muy precoz y de alta producción por lo que requiere un manejo adecuado. El rendimiento del grano fluctúa alrededor de las 4.25 libras. La calidad de la bebida es buena.

Nariño, suministra toda la información y soportes contables necesarios a la Oficina Central, quien se encarga de procesar la información contable a nivel nacional, emitiendo los respectivos estados financieros globales.

Otros programas manejados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a través de su Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se auditan y controlan por funcionarios de la Contrataría General de la Nación, quienes periódicamente visitan las oficinas del Comité y rinden su informe .

En concordancia con lo dispuesto en los Estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño elabora su presupuesto anual de inversión, tomando en cuenta entre otros criterios los relacionados con la cobertura de los servicios públicos, la infraestructura, los índices de calidad de vida de los caficultores y el número de cafeteros cedulados, todo ello con las prioridades de inversión señaladas en el Contrato vigente entre el Gobierno Nacional y la Federación y su Plan Estratégico aprobados por el Congreso Cafetero.

Teniendo en cuenta lo anterior, no es posible establecer el análisis pertinente de la auditoria Financiera en el este diagnóstico estratégico, lo cual se constituye en una debilidad organizacional que sería necesario revalorar a lo largo de la formulación del presente Plan Estratégico.

2.2.6 Evaluación del perfil de capacidad interna. Para llevar a cabo la evaluación del Perfil de Capacidad Interna del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se procede a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) donde se resume las fortalezas y debilidades de la organización en los áreas de: Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo.

La matriz EFI es una herramienta de planeación estratégica que contribuye al diagnóstico estratégico del Comité, suministrando información que permite conocer si la empresa tiene más fortalezas que debilidades o, por el contrario, presenta más debilidades que fortalezas. Para la realización de esta matriz EFI, en primer lugar se identifican las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa, llevando a cabo una lista de las mismas.

Cuadro 1. Factores internos determinantes de éxito

FACTOR INTERNO DETERMINANTE
Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental.
Las actividades gerenciales están supeditadas a las directrices y decisiones de la Oficina Central.
No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio.
No se ha definido un direccionamiento estratégico previo.
No hay autonomía suficiente para estructurar de forma clara su propia organización administrativa y técnica.
Improvisación en las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.
Carencia de un organigrama real y que refleje y se adapte a la estructura organizacional más conveniente para la empresa.
No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos.
El personal administrativo de apoyo desconoce su nivel de autoridad.
La delegación de funciones se lleva a cabo de manera casual y deliberada.
No se cuenta con un sistema de control y medición de resultados
La selección de personal es informal
Las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el personal
No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal
La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos.
El estado de ánimo de los empleados es bajo
No se dispone de un sistema adecuado de planificación y gestión de operaciones.
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción, ventas, directrices de calidad y diferenciación en el mercado.
Sistema de mercado que se extiende desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café.
Sistema de promoción y ventas a escala internacional - Tienda Juan Valdés.
Excelente garantía, calidad del producto cuyo perfil de tasa obedece a estándares internacionales.
El café producido en Nariño está posicionado en el segmento de cafés especiales.
Incipiente reconocimiento de las marcas "Sindamanoy" y "Esperanzas de Nariño"

Continuación Cuadro 1.

FACTOR INTERNO DETERMINANTE
Incipiente sistema de publicidad y promoción del café de Nariño
Precio superior del café de Nariño en los mercados internacionales
Asociación de productores como una medida estratégica para fortalecer la competitividad de la cadena productiva del sector.
Presencia de puentes de compra a través de cooperativas de caficultores en cada municipio productos del departamento de Nariño
Imagen seria como proveedor ante sus clientes actuales y potenciales nacionales e internacionales
Sistema de información Cafetera "SICA"
Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante
Fomento del manejo técnico de las plantaciones de café y proceso poscosechas a través de las investigaciones de CENICAFE.
Formación técnica no formal de numerosos estudiantes y empleados
Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE
Programas de tecnificación de cultivos (Transferencia de tecnología)
No se dispone de un adecuado sistema de análisis y control financiero a nivel del Comité

Fuente: esta investigación

Existen 35 factores internos determinantes de éxito, para el análisis tomo 15 que considero los más críticos para efectuar una ponderación y clasificarlos de acuerdo a la siguiente categorización:

Debilidad importante	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza importante	=	4

Luego procedo a multiplicar la ponderación por la clasificación para obtener el resultado ponderado total, el cual me permite realizar la interpretación del Perfil de Capacidad Interna PCI del Comité Departamento de Cafeteros de Nariño.

Para lo anterior se hace necesario tener en cuenta que si el resultado de la ponderación total de la matriz EFI es mayor que el promedio 2.5, la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, o por el contrario si el resultado de la ponderación es menor que el promedio 2.5, significa que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos -EFI-

Factores internos determinantes de éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental	0,09	1	0,09
No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio.	0,05	2	0,10
No se ha definido un direccionamiento estratégico propio.	0,09	1	0,09
No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos.	0,05	2	0,10
No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal.	0,05	1	0,05
La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos.	0,05	2	0,10
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción, ventas, directrices de calidad y diferenciación el mercado.	0,08	4	0,32
Sistema de mercadeo que se extiende desde los puestos y agencias de comparas hasta los centros de negociación del café.	0,07	3	0,21
Sistema de promoción y ventas a escala internacional - Tiendas Juan Valdez	0,08	3	0,24
Excelente garantía, calidad del producto cuyo perfil de taza obedece a estándares internacionales.	0,08	4	0,32
El café producido en Nariño está posicionado en el segmento de cafés especiales.	0,08	4	0,32
Precio superior del café de Nariño en los mercados internacionales	0,08	4	0,32
Sisteman de información cafetera, SICA	0,05	4	0,20
Sistema de apicaciónd de tecnología actualizada y constante	0,05	4	0,20
Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		2,86

Fuente: esta investigación

▪ **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ**

Los valores obtenidos en el análisis del perfil de capacidad interna por medio de la evaluación de la matriz EFI, dan como resultado total el valor de 2.86, dato que nos permite aseverar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño cuenta en la actualidad con un mayor número de fortalezas en comparación con sus debilidades, situación que se hace necesaria aprovechar para tratar de convertir esas debilidades que presenta en fortalezas que redunden en el desarrollo y crecimiento de la misma, sobre todo en sus áreas claves: gerencia, producción y financiera.

De acuerdo a la Matriz EFI, el Comité presenta fortalezas muy relevantes en las áreas de mercadeo e investigación y desarrollo, donde se han llevado a cabo tareas de mayor compromiso y trascendencia por parte de los miembros de la organización y en donde se ha logrado obtener un mayor número de logros que han permitido el reconocimiento de esta institución cafetera como una de la más importantes para el desarrollo y crecimiento competitivo del sector cafetero en el departamento de Nariño.

2.3 ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Para el análisis POAM del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se tomará en cuenta las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales interactúa, a fin de evaluarlas y hacerles seguimiento con el propósito de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo. Las variables claves, fuerzas o entornos que se analizarán son los siguientes: entorno económico, sociocultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo.

2.3.1 Entorno económico. Este entorno tiene que ver con todos aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, a nivel regional, nacional e internacional, que inciden en el accionar empresarial y el devenir del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

▪ BAJO CRECIMIENTO ECONÓMICO REGIONAL

La falta de aplicación de un nuevo modelo de desarrollo en el departamento de Nariño orientado a la sostenibilidad, la sustentabilidad, la inserción y un desarrollo productivo endógeno, capaz de transformar los esquemas tradicionales de explotación y producción y asumir el nuevo patrón de la tecnología de producción, ha dado lugar a que no se cree la capacidad de generar ahorro interno y de atraer la inversión privada local y extranjera, lo cual, obviamente, requiere de la voluntad política de nuestros gobernantes y su habilidad para concebir, concertar y orientar adecuadamente la política pública.

Las inversiones en educación e infraestructura¹² no han sido articuladas a las políticas productivas de manera integral, dinámica y con visión, propósitos y objetivos de largo plazo. Precisamente por la visión inmediatista de sus gobernantes, por la dificultad de concebir procesos sistémicos, por una formación unidimensional, por el desconocimiento de lo regional en su gran diversidad cultural y de factores, porque no existe la voluntad de hacer reformas estructurales

¹² GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2008 – 2011 “Adelante Nariño”

y, además, por la frecuente presencia de la corrupción en los cargos directivos políticos y administrativos del departamento.

Factores como los señalados han contribuido al bajo crecimiento de la economía colombiana que en el período 1995-2001 fue de 1,62% promedio anual, agudizándose en algunas regiones que como Nariño, han mantenido un crecimiento de apenas 1,94% promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto -PIB- Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, mostrando un comportamiento económico bastante inestable con presencia de años críticos en los que la participación ha descendido a 1,45% (1990 y 1993).

La economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras.

Cuadro 3. Principales indicadores de desarrollo por departamentos de Colombia

Departamentos	1. Fortaleza Económica	2. Gobierno Instituciones	3. Finanzas	4. Infra estructura	5. Recurso Humano	6. Ciencia y Tecnología	7. Internac ionalización	8. Gestión Empresarial	9. Medio Ambiente	10. Competiti vidad
Bogotá	1	3	1	1	1	1	6	5	16	1
Valle	2	5	3	3	5	5	3	6	14	2
Antioquia	3	4	2	5	4	4	2	3	13	3
Risaralda	8	6	10	7	7	7	9	10	2	9
Tolima	9	19	9	16	12	12	18	15	22	11
Huila	11	12	11	9	21	21	22	17	11	13
Nariño	21	18	18	15	17	17	17	14	20	18
Cauca	22	11	23	19	6	6	13	12	17	19
Chocó	23	14	22	23	18	18	10	21	7	23

Fuente: Confecámaras

Esta posición de desigualdad, sumada a la aplicación de políticas indiscriminadas de Apertura Económica, ampliaron la brecha de pobreza, en un departamento fundamentado en un sector netamente primario, explotado de manera tradicional con énfasis en una economía de subsistencia, basado en una estructura de tenencia de la tierra mayoritariamente minifundista donde el 80% de los predios son menores de cinco (5) hectáreas y ocupan el 32.4% de la superficie total, mientras los grandes predios ocupan el 67,6% cuyas repercusiones no han sido ajenas a la situación de la caficultura nariñense, amenazando su desarrollo competitivo y su crecimiento económico como un sector dinamizador de la economía regional, que se ha visto afectada no sólo por los efectos del bajo crecimiento económico regional sino también por ciertos fenómenos sociales, como el flujo de mano de obra hacia los cultivos de uso ilícito donde se ofrece una mayor rentabilidad por las actividades laborales.

Es así como el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, por ser una institución cafetera que actúa como órgano de la Federación Nacional de Cafeteros en el departamento, percibe el bajo crecimiento económico regional como una amenaza de consideración, ya que entre los principales propósitos de su acción empresarial están el defender los derechos de los caficultores y garantizar una caficultura mundialmente competitiva, mediante la organización y orientación del gremio y la ejecución de planes y programas, los cuales deben superar en muchos casos las incidencias de un bajo crecimiento económico regional.

Sector Agropecuario. El sector agrícola ha visto disminuida sus áreas cultivadas de 151.864 hectáreas en 1990 a 98.929 hectáreas en el año 2001, lo cual afecta principalmente los cultivos transitorios, en tanto que es notorio el incremento de cultivos de uso ilícito. A esto se suman factores como: inoportuna transferencia y adopción de tecnología, inadecuada comercialización, deterioro de uso y manejo de suelos, inadecuado tratamiento poscosecha, factores climatológicos y fitosanitarios y la inseguridad que es un factor determinante para el sector agropecuario.

Cultivos como el fique continúan en grave crisis, debido entre otros factores, a la importación de productos sintéticos, comportamiento que afectó a más de 30.000 personas en el Departamento de Nariño, actualmente recuperada.

La superficie o área dedicada a cultivos permanentes se incrementó significativamente, con un crecimiento anual aproximado de 7,2%, al pasar de 73.563 hectáreas a 84.168 hectáreas, siendo los cultivos de palma africana, café, caña panelera y plátano los más representativos.

El área dedicada a cultivos transitorios se redujo notablemente en el período de los últimos doce años, debido a las políticas de gobierno que afectaron principalmente a especies como el trigo y la cebada; además de otros factores como la expansión de los cultivos de uso ilícito y la inseguridad en la zona rural, que han llevado al abandono de las actividades agrícolas.

Actualmente, se observa que los cultivos permanentes continúan con su crecimiento en cuanto a área sembrada. Entre ellos se tiene la palma africana con un incremento del 31% que corresponde a 690 hectáreas, como consecuencia del desarrollo del programa de fomento adelantado por el gremio de palmicultores y como alternativa a la sustitución de cultivos de uso ilícito. El tomate de árbol se incrementó en área sembrada en un 82% correspondiente a 177 has, debido a las buenas expectativas de mercado a nivel nacional e internacional.

En cuanto al cultivo de cítricos, el área sembrada se incrementó en 13,3% correspondiente a 225.125 has., debido a que los cultivadores de café y plátano buscan nuevas alternativas de producción e ingresos, en vista de la caída de

precios de café a nivel internacional. El fique se incrementó en 17,8% correspondiente a 770 has, dado al auge que ha tomado este cultivo con la utilización de los subproductos: fibra, jugo y bagazo, la estabilización de los precios, la demanda del mercado y como alternativa de sustitución de cultivos de uso ilícito.

En este sentido, se puede hablar de una economía inestable, con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, que a pesar de tener potencialidades en recursos naturales y humanos, no han sido aprovechados adecuadamente por la falta de gestión y liderazgo de los gobernantes de turno y dirigentes gremiales, amenaza que afecta el desarrollo regional (especialmente a sectores tan importantes como el del café) en comparación con otros departamentos y regiones de menor y/o similar tamaño, fenómeno que puede corroborarse comparando la participación en el PIB Nacional de 1,7% frente a la participación en la población nacional de 3,46% (ver cuadro 4), indicando un alejamiento mayor en las posibilidades de desarrollo con respecto a otros departamentos como el Cauca que participa con el 1,65% y 2.79% respectivamente, y en departamentos desarrollados como el Valle, la participación en el PIB supera la participación de la población en más de dos puntos.

Cuadro 4. Participación de la población y el PIB total nacional

Departamentos	Participación en el PIB Nacional	Participación en Población Nacional	DIF
NARIÑO	1,70	3,46	-1,76
CAUCA	1,65	2,79	-1,14
CAQUETA	0,63	0,93	-0,30
CHOCO	0,41	1,05	-0,64
SUCRE	0,85	1,83	-0,98
ANTIOQUIA	14,89	13,27	1,62
VALLE	11,00	8,96	2,04

Fuente: DANE, 2010

Comportamiento del Mercado Laboral¹³. Una economía en crisis, como la nariñense genera tendencias crecientes de desempleo: 9,5% en el año 2009 y 15,2% para el 2010; subempleo, 43%; e informalidad, con índices de desocupación de 4.2%: (ver cuadro 5) superiores a departamentos de similar y mayor tamaño como Cauca, Huila, Tolima, Bolívar, Risaralda, cuyos indicadores oscilan entre 2,1% a 3,7%.

¹³ Ibíd.

Cuadro 5. Mercado laboral

Departamentos	Desocupados	%	Población
NARIÑO	127.807	4,20	1.690.354
CAUCA	65.618	2,10	1.299.187
HUILA	89.889	2,90	955.394
RISARALDA	78.955	2,60	876.980
TOLIMA	113.216	3,70	1.304.950
BOLIVAR	87.732	2,90	2.090.322

Fuente: DANE, 2010

Nariño es un departamento con vocación altamente agropecuaria, donde se genera un alto número de empleo en condiciones laborales desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del mismo, dados los mecanismos de contratación que se caracterizan por la vinculación de mano de obra a destajo y a la estacionalidad de los productos y, por otro lado, porque la cotización del jornal está por debajo del equivalente al salario mínimo diario que pacta el gobierno con los trabajadores, en un 60% en el mejor de los casos, lo que ha dado lugar al desplazamiento de mano de obra hacia los cultivos ilícitos que aparentemente generan mayores ingresos, pero que trae como consecuencia la presencia de actores armados y de la delincuencia generando deterioro en las condiciones sedales de la región.

Esta situación amenaza la estabilidad del renglón de la caficultura y la permanencia de las instituciones cafeteras como el Comité Departamental, por el encarecimiento que ello genera a la mano de obra no calificada, así como el abandono de los pequeños productores tanto de sus fincas cafeteras como de sus familias hacia regiones de cultivos ilícitos.

Por otra parte, la situación laboral en el área urbana es crítica toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado, se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación. De ésta forma se explica cómo los ingresos de los ocupados cuya tasa alcanzó el 61,3% en 2010 (ver cuadro 6), cerca del 80% de estos no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno.

Cuadro 6. Indicadores del mercado laboral

Año	TGP		TOA		TD		TS	
	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño
2009	63,4	67,8	54,8	61,3	13,5	9,5	31,3	43
2010	61,8	66,4	52,1	56,3	15,6	15,2	30,2	43

Fuente: DANE, 2010

Una población cuyos ingresos vayan en detrimento de la calidad de vida de las personas y que no logren superar los dos salarios mínimos, son muestras de que la estructura laboral en la región sufre una transformación que presionará aún más la precaria e inestable situación económica del departamento, ya que los índices de desempleo y de subempleo que se encuentran en auge, a la postre generarán muy seguramente formas de desempleo cíclico.

Nariño, tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas que hasta el momento se han identificado en un número de 12, de las cuales las de mayor importancia para la región andina son: café, papa, lácteos, fibras naturales, marroquinería y caña panelera y para la región pacífica: pesca, palma africana, turismo y cacao.

La situación laboral de Nariño ha llevado a que el Gobierno Departamental y los agentes gremiales del desarrollo económico regional, hayan decidido en la actualidad reactivar el desarrollo del sector agropecuario mediante el establecimiento de estrategias como la de promover la gestión, la gerencia y la ejecución de proyectos agropecuarios bajo esquemas de desarrollo sostenible y aseguramiento de calidad, a fin de evitar la presencia de formas de desempleo cíclico que presionarían la economía nariñense.

De esta manera, el Comité puede aprovechar esta oportunidad para seguir promoviendo el fomento y uso de cultivos de cafés especiales en los municipios cafeteros como una ventaja competitiva del sector cafetero regional en los mercados internacionales mediante programas y proyectos tendientes a su desarrollo bajo su orientación y responsabilidad, de forma que su imagen institucional este relacionada con el futuro de la de la caficultura regional y el impulso económico del departamento de Nariño.

El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 2009 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53, mientras para el año 2010 de los mismos \$100 se gana \$45 (ver cuadro 7), ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Cuadro 7. Ingreso Percápita

Año	Colombia	Nariño	Antioquia	Boyacá	Valle	Chocó
2009	\$ 100	\$ 53	\$ 133	\$ 74	\$ 1.116	\$ 50
2010	\$ 100	\$ 45	\$ 117	\$ 80	\$ 122	\$ 40

Fuente: DANE, 2010

Frente a lo anterior, el departamento de Nariño, como parte del territorio colombiano tiene que involucrarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del PIB Nacional, lo cual es posible lograr reactivando los sectores

productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado. Mas este proceso no debe continuar con la característica de ser proveedor de materias primas de manera tradicional, sino que hay que imprimirle un alto grado de industrialización que genere un mayor valor agregado a la región, lo cual se logrará, además, con innovación, tecnología y alta asociatividad de los pequeños y medianos productores y empresarios.

Así las cosas en medio de la globalización, un proceso que conduzca al desarrollo, debe estar sustentado en las características culturales, en la concientización del colectivo y en un gran sentido de pertenencia, que permita como una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño buscar la expansión de cultivos permanentes que no pueden ser producidos en otras regiones con climas estacionales, en donde se puedan colocar los productos a precios competitivos como los es el café, y que llevarían nuevamente a la recuperación económica del Departamento.

Exportaciones de Café¹⁴. Aunque las exportaciones colombianas de café en el año 2004 se mantuvieron estables en volumen, con 10,2 millones de sacos de 60 kilos, el repunte de los precios internacionales del grano permitió que el sector les generara al país y a las 580.000 familias productoras 1.657 millones de dólares durante el año pasado.

Esa cifra, que no se registraba desde hace cuatro años, implica que durante el 2004 los cafeteros lograron incrementar sus ingresos en 164 millones de dólares, un 18,4%, en comparación con 890 millones de dólares que generó el sector en el 2009.

La producción de café en Colombia durante el año pasado fue de 11.343.000 sacos de 60 kilos, cifra que presenta una disminución de 2%, en comparación con lo registrado durante el 2010.

El volumen de exportaciones, por su parte, prácticamente se mantuvo estable durante el año pasado, con 10.194.000 sacos de 60 kilos, cifra muy similar a los 10.244.000 sacos que se vendieron en el 2003, de las cuales el departamento de Nariño participó con 384.000 sacos de 60 kilos, lo que equivale aproximadamente al 2% del total de las exportaciones colombianas.

El café ha vuelto a generar más de mil millones de dólares, debido a los cambios estructurales que se han registrado en la industria mundial del café, que hoy se caracteriza por una menor oferta y un sostenido repunte en las cotizaciones internacionales, debido a que Colombia ha incursionado en él mercado de los

¹⁴ RED DE INFORMACIÓN CAFETERA, Bogotá, 2009

Cafés Especiales, oportunidad que favorece al sector cafetero de Nariño y al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño para posicionarse en este segmento de mercado, cuya demanda se encuentra en permanente crecimiento, y gracias a que logró mantener sus niveles de producción a pesar de la crisis y a la solidez de sus instituciones cafeteras.

2.3.2 Entorno sociocultural, demográfico y ambiental. En este entorno se relacionan los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, seguridad, cultura), que inciden en el accionar empresarial y el devenir del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

Estructura Poblacional¹⁵. Según la distribución etárica, Nariño es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

Si se analiza la población etárica en el Departamento de Nariño durante los últimos 30 años se observa un descenso importante de la población de 0 - 14 años lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa.

De hecho, el grupo poblacional entre los 15 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, ya que de una participación del 56,68% en 1993, pasó al 58,4% en 2009, y para el año 2010, se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

En el corto plazo, la mayor franja de la población tiende a concentrarse específicamente entre los 20 - 35 años de edad, franja que presiona con mayor fuerza el mercado laboral, por lo que es imperante definir acciones para la generación de nuevas fuentes de empleo y de seguridad social toda vez que la población económicamente activa - PEA continua creciendo a un ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va reduciendo su participación, con tendencia a continuar en esa tónica. Es igualmente destacable el crecimiento del grupo de 65 y más años.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que

¹⁵ GOBERNACIÓN DE NARIÑO, *ibíd.*

por sus condiciones físicas y sociales, deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 37% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad, y 4,7% para los segundos, cifras superiores al promedio nacional que alcanzan el 34% para los menores de 15 años y de 4,5% en los ancianos y dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio, 20% y 13% respectivamente.

Este cambio de la estructura poblacional del departamento de Nariño, ha reafirmado en las instancias del Gobierno Departamental y en los diferentes actores regionales y nacionales del desarrollo económico social, la importancia de reactivar la economía regional a través del fortalecimiento de las cadenas productiva y los clusters que han sido identificados, entre los cuales, por su grado de importancia, está el café. Mediante el fortalecimiento de la cadena productiva del café, se pueden crear nuevas fuentes de empleo para atender las necesidades de la creciente población económicamente activa, al tiempo que se generarían los recursos suficientes para satisfacer las demandas de los grupos poblacionales dependientes (menores de 15 años y mayores de 64 años).

La presión social y económica que ejerce la evolución de la estructura poblacional del departamento de Nariño, permitirá que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño tenga la oportunidad de consolidarse como un agente gremial capaz de liderar el desarrollo económico-social, a partir del fortalecimiento de la caficultura regional mediante la obtención de ventajas competitivas que logren posicionar al producto de Nariño como el mejor a nivel mundial dentro de la línea de los Cafés Especiales.

Distribución de la Población urbano – rural¹⁶. Del total de la población censada en 1993, el 55% se encuentra en las zonas rurales, y el 45% se encuentra en las zonas urbanas.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con. 89%, 79,67% y 50,51% respectivamente. En el resto de municipios la mayoría de la población habita en las áreas rurales.

Esta distribución de la población urbano - rural en el departamento de Nariño, constituye una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros de consolidar su estampa como gestor de desarrollo, en el sentido de que como orientador y responsable del gremio cafetero regional, los proyectos y programas que gestiona y ejecuta van dirigidos a la población rural cuyas actividades económicas son del tipo artesanal, manteniéndose dentro de los esquemas tradicionales de la cultura local, factores determinantes en la calidad del grano que es reconocida en los mercados internacionales, bajo la garantía de la imagen

¹⁶ Ibíd.

institucional sería que posee la Federación Nacional de Cafeteros en la comercialización de un producto exclusivo: Café tipo Federación.

Calidad de vida¹⁷. Según los resultados del Censo de 1993, en el departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año en 1.443.671, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20,1% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el 11,3% reportan inasistencia escolar, el 16,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. Estos resultados permiten concluir que a nivel ponderado es la Costa (sin tener en cuenta a Tumaco) la que mayor índice de pobreza y miseria presenta con el 76% y 40% respectivamente, seguido de la zona occidente con el 73% y 45%. Le sigue la zona norte muy de cerca con el 65% y 37% y la zona centro (sin Pasto) con el 62% y 32%.

Frente a la situación que se vive en las regiones cafeteras del departamento de Nariño con respecto a la calidad de vida de sus habitantes, el Comité Departamental de Cafeteros considera una amenaza para su objetivo de producir cafés de excelente calidad por cuanto al existir pobreza y miseria en las zonas cafeteras, tendría que desviar su atención y recursos para atender en parte las necesidades básicas insatisfechas, labor que le corresponde a los entes territoriales, mediante la formulación y gestión de proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida de los caficultores, que les permita integrar en sus fincas las recomendaciones técnicas y administrativas suministradas por el Servicio de Extensión para la producción de cafés especiales.

Aseguramiento en Salud¹⁸. La afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, presenta una cobertura en el Régimen Contributivo de 13,6% y un 41,4% en el Régimen Subsidiado, lo que genera un desequilibrio económico en el Sistema, por cuanto con recursos de solidaridad del Régimen Contributivo se cofinancia el Régimen Subsidiado; de igual manera se observa que el 42,1% de la población no está afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud y a la población afiliada al Régimen Subsidiado no se le garantiza un Plan Obligatorio integral, esto nos permite concluir que estamos distantes del cumplimiento de política enmarcada en la Ley 100 del 1993, que preveía que el 100% de la población este afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

La cultura del café, más que una forma de producción o medio de subsistencia para gran parte de la población colombiana, se ha constituido en la semilla del desarrollo económico que ha impulsado el crecimiento de otros sectores productivos como el comercio, la industria y el transporte y..ha sido la base fundamental de la estabilidad económica, política y social del país y del Departamento.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

Es así como en la actualidad, la Federación Nacional de Cafeteros, preocupada por lograr una mejor calidad de vida para los cafeteros colombianos y en el caso particular de la seguridad social y teniendo en cuenta que el número de personas cabeza de familia cubiertas en estas zonas por el sistema de salud asciende a 279.171 lo que permite estimar un cubrimiento del 49.3% quedando desprotegidos 287.079 (50.7%) ha querido contribuir y apoyar esfuerzos para lograr su aseguramiento y el de su familia a través del aumento de la cobertura en seguridad social al sector cafetero, a partir de las siguientes metas y supuestos:

- Atención a 12.500 familias
- Beneficiarios promedios por familia
- Afiliados totales: 50.000 personas de los cuales en Nariño se atenderán 1.100 cafeteros cabeza de familia.

La Participación de la Federación Nacional, en el apoyo para lograr el aseguramiento y el de la familia de los cafeteros a través del aumento de la cobertura en seguridad social, es una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros, puesto que este programa despierta y/o afianza su participación y el sentido de pertenencia hacia el gremio, puesto que buscando su aseguramiento en salud, van a querer formar parte del Comité a través de su vinculación formal, ensanchando, así, la base social de federados que aseguraría la solidez de la institución y la permanencia de los caficultores en sus regiones productoras de café, evitando el desplazamiento hacia otras zonas de cultivos ilícitos.

Educación. En el Departamento de Nariño del total de la población en edad escolar matriculada, 396.828 alumnos, el 8,5% corresponde al nivel preescolar (33.644 niños y jóvenes), el 63.5% al nivel de básica primaria (252.100 niños y jóvenes) y el 28%, correspondientes a 111.084 alumnos del nivel de básica secundaria y media.

Educación superior. En el Departamento de Nariño existen actualmente 10 instituciones de educación superior (ver cuadro 8), algunas con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión y Samaniego.

Se constituye en una oportunidad más para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, la incursión de las universidades en zonas productoras de café como La Unión y Samaniego, a través de programas de pregrado y postgrado en el desarrollo de la economía y la productividad de nuestra región, ya que brinda nuevas e importantes alternativas para fortalecer la capacidad competitiva del gremio caficultor nariñense a partir de diferentes campos del conocimiento, que integre los eslabones principales de la cadena: proveedores, productores y distribuidores. Las universidades están desarrollando desde sus programas educativos planes, programas, proyectos empresariales agroindustriales e investigativos tendientes a ofrecer soluciones a los diferentes sectores

económicos del Departamento, especialmente en aquellos que caracterizan el desarrollo económico regional.

Cuadro 8. Instituciones de Educación Superior

Institución	Estudiantes	Docentes	Directivos	Administrativos	Programas
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	2.875	368	12	72	9
CESMAG	2.180	314	22	73	8
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1.516				
Universidad Pontificia Javeriana	339				
Universidad Santo Tomás	228		1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación Universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
TOTAL	17.688	1.297	84	398	119

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 - ASCUN

Educación técnica. Con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, los programas que desarrolla se enmarcan en tres Centros Multisectoriales para formación, ubicados en los municipios de: Pasto, Ipiales y Tumaco; y tres Programas de Apoyo al cumplimiento, misionales compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

Los primeros abarcan acciones de formación profesional o formación para el primer empleo que consisten en cursos técnicos, tecnológicos y trabajadores calificados.

Entre las áreas estratégicas de atención en esta región se encuentran: pesca artesanal, producción y mercadeo de palma aceitera, agricultura tropical, especies menores, proyectos productivos, agropecuarios, Asistencia Administrativa, Auxiliares de Enfermería, Oficinistas y Auxiliares, Topógrafos, Trabajadores Agrícolas, entre otros.

La Educación Técnica, como otro sistema educativo en el Departamento de Nariño, se convierte en una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, si se tiene en cuenta que se trata de una educación técnica de calidad que involucra áreas que tienen que ver con la conservación del medio ambiente a través de planes y programas de estudio, tales como Proyectos Agropecuarios y Trabajadores Agrícolas, que complementan la orientación técnica suministrada por el Comité a la familia cafetera, que promuevan la exploración y

orientación vocacional para el trabajo en el campo y carreras profesionales de grado medio.

Programas de Alfabetización¹⁹. La Gobernación de Nariño viene desarrollando el Programa de Educación para Adultos "NARIÑO TERRITORIO LIBRE DE ANALFABETISMO. EDUCACIÓN CON TODOS Y PARA TODOS", cuyo objetivo es la erradicación del analfabetismo en el departamento. El programa es una estrategia que busca integrar los procesos de educación, para el desarrollo social, intelectual, productivo y democrático, convocando y desarrollando una gran movilización social y cultural como un magno propósito humano.

La alfabetización como un logro social y cultural, está íntimamente ligada a relaciones concretas y a actividades y circunstancias sociales y culturales determinadas como son leer el diario, pagar los impuestos, observar las indicaciones y carteles publicitarios en las calles, escribir y leer cartas, ampliar los conocimientos del mundo, abrir la mirada sobre ésta y muchas otras actividades y derechos que nos hacen desarrollarnos como personas, ser críticos y conscientes respecto a la realidad que nos rodea y, a partir de allí, construir nuestra propia historia y nuestra sociedad,

Por lo tanto es innegable que los Programas de Alfabetización llevados a cabo en el Departamento de Nariño, se constituyen en una gran oportunidad que favorece notoriamente a los caficultores del Departamento de Nariño y por ende al Comité Departamental de Cafeteros, toda vez, que al contar con cafeteros letrados, podrá implementar los programas y actividades, ejes de acción institucional encaminados al desarrollo del sector, sin dificultad alguna que implique sobrecostos innecesarios; además, a los cafeteros les permite participar en diversos grupos de actividades en el ámbito cafetero que, en cierto modo, implican saber leer y escribir, como por ejemplo elegir y ser elegidos en los comicios cafeteros (actividad que permite desarrollar la democracia participativa de la Federación), pueden desarrollarse como personas productivas, organizadas y solidarias en un ambiente de participación y gestión comunitaria y convivencia pacífica; con un cierto grado de escolaridad pueden ampliar sus horizontes para tener un panorama claro frente a la opción de su finca cafetera como empresa en cuyo objetivo se encuentra empeñado el Comité, en fin tendrá mejoras en la calidad de vida ya que el simple hecho de saber leer y escribir producen transformaciones sociales significativas en las personas y en las regiones.

Programas educativos²⁰. En las Instituciones y Centros Educativos de Nariño, se viene trabajando por el mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas: Educación Preescolar, Educación Ambiental, Educación Especial,

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

Investigación y Capacitación, Control y Vigilancia, Servicio Social Obligatorio, Proyecto Educativo Institucional, Etnoeducación, Comunidades Afrocolombianas, Apoyo a Normales, Escuelas Saludables, Niñez y Recreación, Derechos Humanos, Colegios Técnicos, Educación de Adultos, Alfabetización, Solución de Conflictos, Lucha contra las Drogas, Telesecundaria, Post. Primaria, Aceleración del aprendizaje, Evaluación del Desempeño de Docentes, Jornada Escolar Complementaria, Escuela y Desplazamiento, Computadores para educar.

En Nariño desde el año 2000, se vienen implementando nuevas alternativas de aprendizaje escolar, para áreas rurales y urbano marginales: doce Telesecundarias financiadas por el Ministerio de Educación Nacional, funcionan en los municipios del norte del Departamento; diez más, impulsadas por la Federación de Cafeteros, en los municipios productores del grano; así mismo la Federación auspicia la aceleración del aprendizaje, la post primaria y escuela y café. Con estos medios televisivos y modulares se les brinda la primaria acelerada y la básica secundaria a 600 escolares de poblaciones dispersas y con escolaridad en extraedad, ofreciendo programas, calendarios, horarios y metodologías de acuerdo a las necesidades de cada población.

Estos programas educativos desarrollados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, son oportunidades que le generan al Comité, credibilidad y buen nombre (Good Will) en el Departamento de Nariño, no sólo como empresa gremial dedicada al cultivo del café sino como una empresa social empeñada en mejorar las condiciones de vida de los habitantes menos favorecidos de las regiones cafeteras del Departamento a través de la formación y educación, motores de desarrollo de las personas y de las regiones.

Programa de Educación Ambiental. Desde el año 1997 se creó en la Secretaría de Educación de Nariño, el programa de Educación Ambiental, atendiendo el Decreto No. 1743 de 1994, que en su artículo 4, exige a las Secretarías de Educación del país incorporar la educación ambiental en el sistema educativo, Su principal objetivo es aportar herramientas conceptuales, pedagógicas, didácticas y estratégicas para la construcción del Proyecto Ambiental Escolar (PRAE), en las instituciones educativas del Departamento.

Una de las actividades desarrolladas fue la creación del CIDEA - Comité Interinstitucional de Apoyo a la Educación Ambiental, en el año 2003, mediante Decreto-No. 002198 del 18 de febrero, conformado por 16 instituciones pertenecientes al Sistema Nacional Ambiental SIN.

Si concebimos la educación ambiental como un proceso permanente en el que los individuos y la colectividad cobran conciencia de su medio y adquieren los conocimientos, los valores, las competencias, la experiencia y la voluntad capaces de hacerlos actuar individual y colectivamente, para resolver los problemas

actuales y futuros del medio ambiente, no es menos importante esta oportunidad que se le presenta al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, pues dentro del proceso comercializador de cafés especiales en el que se encuentra, que, para ser certificados como tales, necesitan garantizar la utilización en técnicas de manejo sostenible, la educación ambiental se constituye en una herramienta valiosísima para que los cafeteros tomen conciencia desde muy temprana edad del importante papel que tienen como herederos del futuro medioambiental de Nariño, las claves para mejorar la gestión de los residuos y, por lo tanto, para avanzar en la conservación del patrimonio natural de la comunidad, a la vez que se verán notoriamente beneficiados económicamente pues las multinacionales les pagan sobrepagos a los cafés certificados como especiales y producidos en regiones con manejo sostenible.

La misma Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, a través del Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFE), ha permanecido constantemente en la búsqueda de alternativas que contribuyan a la sostenibilidad de la zona cafetera, y ha investigado en forma continua e ininterrumpida desde 1945, sobre los diferentes procesos degenerativos de los suelos con miras a generar tecnologías apropiadas que conduzcan a su prevención y control, que igualmente se verán apoyadas a través de la educación ambiental.

Programa de Educación Técnica Rural. Las instituciones educativas agropecuarias en el departamento, atraviesan una crisis de grandes proporciones. El Ministerio de Educación Nacional, con su Programa de Educación Rural, en el 2003 constató lo afirmado.

La Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico, a través de su Programa de Educación Ambiental, pretende establecer una red de colegios agropecuarios. En otros departamentos, los colegios de esta modalidad han tenido un desarrollo integral importante que amerita conocer. Igualmente, se viene trabajando en el Convenio de la Gobernación de Nariño con la Universidad de Georgetown, la Secretaría de Educación, la Universidad de Nariño, y cinco colegios agropecuarios, cuyo fin es fortalecer las Cadenas productivas en Nariño, entre las cuales está el café.

Es innegable que este Programa de Educación Técnica Rural, es una oportunidad para todas las cadenas productivas en Nariño, así como para las instituciones regionales que lideran su desarrollo, incluidos el Comité de Cafeteros y el sector cafetero, puesto que los proyectos y programas de fortalecimiento que se implementen para el impulso del sector agropecuario, contribuirán a lograr en las empresas gremiales una mayor efectividad y eficacia en las actividades que se propongan desarrollar, incrementando el impacto y los resultados esperados.

Cultivos Ilícitos²¹. La presencia creciente de cultivos ilícitos en el Departamento de Nariño, como en tantos otros de Colombia, ha generado impactos de un valor incalculable relacionados con alteraciones irreversibles del medio natural, como primera acción de carácter antrópico que se ejerce en los diferentes ecosistemas de la región y del país, generando pérdidas irreversibles en la biodiversidad de nuestro territorio. Igualmente los cultivos ilícitos han generado impactos negativos en la economía tradicional, por ejemplo disminuyendo ostensiblemente la producción de café por la falta de labores de sostenimiento; procesos migratorios e incremento de los fenómenos de violencia, ya que se han constituido en la fuente de financiación de diversos y numerosos grupos armados ilegales, trasgrediendo en muchos casos la población de campesinos e indígenas frente a procesos fuertes de colonización e intervención- de éstos en esta actividad.

En las zonas cafeteras, en donde para dar lugar al cultivo de ilícitos se ha desplazado el cultivo de café y otras actividades agropecuarias, cuyos efectos se observan en la disminución de la producción cafetera, generando así menores cantidades de café para su comercialización en detrimento de la competitividad cafetera del Departamento y en la calidad de vida de los caficultores.

Teniendo en cuenta lo anterior es innegable que los cultivos ilícitos se constituyen en una gran amenaza para el cultivo del café y, por lo tanto, para el Comité Departamental de Cafeteros, si consideramos que el área de producción de cafés se ha disminuido para dar lugar a plantaciones de coca, afectando, así, la producción, calidad de los suelos y competitividad de las fincas cafeteras.

Medio Ambiente. Nariño posee un área de 3.326.800 hectáreas, de las cuales 2.048.090 (61,5%) se encuentran cubiertas con bosques, localizados en un 78% en la Zona Pacífica. Alrededor del 24.2% se encuentran bajo uso agropecuario, concentradas en un 79% en la Zona Andina y la superficie restante (14.2%) se encuentra como áreas de páramo, áreas sin actividades productivas, denominadas "improductivas", barbechos y asentamientos urbanos, reserva agrícola, forestal y pecuaria, que satisfacen la demanda de sectores industriales.

Procesos de Deforestación. La destrucción de los bosques alcanza tasas de deforestación de 7.400 hectáreas por año, ocasionadas principalmente por la explotación de leña y madera de uso industrial; en algunas zonas y para algunos habitantes del Departamento la leña es fuente de energía importante y en la mayoría la única.

En promedio ésta participa con un 80% del suministro energético en las áreas rurales, el consumo de madera como fuente de energía significa la deforestación de aproximadamente 4.400 hectáreas anuales.

²¹ Ibíd.

El aprovechamiento inadecuado y uso irracional de los recursos naturales han deteriorado los ecosistemas departamentales de las zonas andina y pacífica y el pie de monte "Amazónico", así mismo en las zonas cafeteras el cultivo indiscriminado de ilícitos, no han permitido un uso adecuado sobre sus potencialidades ambientales y económicas como consecuencia de la disminución de la cobertura vegetal (bosques) y el desplazamiento en muchos casos de algunas especies-de flora y fauna, como de recursos hídricos y suelos.

Las prácticas de deforestación, de aprovechamiento inadecuado y uso irracional de los recursos naturales, así como el cultivo de ilícitos (coca -amapola) que se están llevando sin control alguno en el departamento de Nariño, son una amenaza potencial para el Comité Departamental de Cafeteros y para el sector cafetero regional, ya que la tala indiscriminada de los bosques es una actividad que produce como consecuencias la pérdida de importantes recursos hídricos y la erosión de los suelos que afecta su calidad productiva, factores indispensables para el desarrollo productivo de la industria agropecuaria.

Así por ejemplo, el inadecuado uso .del suelo en algunas actividades agropecuarias, forestales y agroindustriales, tales como el cultivo de Palma Africana y la Camaronicultura en Tumaco y el uso irracional de los bosques de Naidi, Manglar, Natal, Guandal y el impacto ambiental del Canal Naranjo, en la Costa Pacífica norte del Departamento, vienen afectando las actividades productivas del departamento de Nariño, cuya base económica está en el sector agropecuario y cuyo desarrollo y crecimiento económico se afianza en sectores tan notables como el café.

Ante esta realidad, el Comité Departamental se ha visto en la necesidad de incorporar dentro de sus programas y proyectos de fortalecimiento de la caficultura regional, metodologías de producción orientadas a la práctica de técnicas de cultivo, poscosecha y manejo de cuencas y microcuencas hidrográficas de la zona cafetera del Departamento, bajo el concepto de producción sostenible del café, el cual no sólo tiene en cuenta la productividad sino que considera también los efectos directos e indirectos de la producción sobre el medio ambiente y los recursos naturales. Por medio de este enfoque, se conscientiza al caficultor de la importancia del uso racional de los recursos naturales dedicados a la producción de café para que su deterioro a través del tiempo sea mínimo, permitiendo a los caficultores del futuro continuar con la actividad cafetera al asegurar que dichos recursos estén disponibles en las mejores condiciones.

Terrenos aptos para todas las variedades de café. Afortunadamente la zona cafetera del Departamento de Nariño, posee suelos de origen volcánico que son aptos para el cultivo del café, porque tienen los elementos necesarios para la nutrición de la planta y también las condiciones físicas como estructura, drenaje y topografía en condiciones favorables para el cultivo. En su mayor parte los suelos

poseen una topografía moderada que los hace favorables al cultivo del café, porque evita los encharcamientos en la época de lluvias en la región.

Así mismo la utilización de sombríos productivos para el café, sembrados en barreras con especies como plátano, nogal cafetero, guamo, flor morado, chachafrutos, que permita conformar el establecimiento de un sistema agroforestal de producción en equilibrio, que puede utilizar eficientemente la energía solar del trópico, son practicas que han sido adoptadas por los caficultores gracias a las difusiones técnicas suministradas por los Técnicos del Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros.

Lo anterior se complementa con el clima que hace posible que las variedades Caturra y Colombia que son las preferidas en los mercados internacionales se desarrollen en excelentes condiciones fisiológicas y agronómicas, que dan como resultado un grano de alta calidad.

Estas características topográficas y geográficas del departamento de Nariño, son una oportunidad valiosa que dispone el Comité Departamental de Cafeteros para desarrollar su política de competitiva en el segmento de cafés especiales, la cual se sustenta en la capacidad institucional para ofrecer en los mercados internacionales un producto diferenciado, gracias a factores como la calidad, cantidad, oportunidad de entrega, periodos de producción o cosecha, capacidad para producir café bajo ciertas condiciones especiales (cafés de origen, orgánicos, cafés amigables con la biodiversidad, etc.) y cotos de producción, entre otros.

Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 m.s.n.m. La Región de Nariño, tiene un sinnúmero de microclimas aptos para el cultivo del café, los cuales están dados por su cercanía a la línea ecuatorial, que eleva en dos grados la temperatura del clima a medida que la latitud se acerca a la línea ecuatorial por recibir perpendicularmente los rayos del sol en esta posición, lo que da lugar a obtener cafés de excelente calidad entre las alturas de 1.500 a 2.000 m.s.n.m. permitiendo que el café nariñense de altura tenga un sabor, olor y aroma apreciado en los mercados internacionales.

Cultivar en estas alturas señaladas, trae como ventaja que no se reproduzca la Broca del Café (plaga), mejorando, así, la competitividad del sector cafetero regional y del Comité Departamental en los mercados regionales, nacionales e internacionales, lo cual brinda la oportunidad tanto para la industria como para esta institución cafetera de ser reconocidos como importantes productores de cafés especiales.

Posición geográfica favorable con acceso a los mercados de la Cuenca del Pacífico. El Departamento de Nariño, se encuentra ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, con su región cafetera localizada en la Cordillera de los Andes, posición geográfica que de ser aprovechada como tal permitiría realizar

exportaciones importantes no sólo del grano, sino de la variedad de productos agrícolas y agroindustriales de la región a los países Asiáticos que conforman la cuenca en mención y con reducción de costos derivados de los procesos de distribución física internacional.

Esta situación se constituye en una oportunidad potencial para el Comité Departamental de Cafeteros de Marino en su propósito de consolidar la posición competitiva del sector cafetero regional, no sólo por la capacidad de participar en la línea de los cafés especiales sino también por la capacidad de ingresar a los mercados internacionales, y mantenerse en ellos a través de procesos de comercialización y distribución efectivos y eficientes que garantizan prontitud en la entrega del producto a precios competitivos.

Terrenos de ladera. La diversidad geográfica y la estructura topográfica del departamento de Nariño permiten contar con terrenos de ladera para la producción agropecuaria, que para el caso del sector cafetero es un aspecto fundamental en el cultivo de café, teniendo en cuenta que el café se siembra por lo general en terrenos pendientes para evitar en lo posible el encharcamiento producido en los terrenos planos. Por otra parte, estos terrenos de ladera facilitan ciertas prácticas de cultivo, como el zoqueo, tendientes a la renovación de cafetales que estabilizan y mejoran la producción, especialmente en aquellos cafetales sembrados en baja densidad sin incurrir en costos adicionales.

Los terrenos de ladera adecuadamente manejados, son una ventaja de la estructura topográfica de la que goza el departamento de Nariño, que beneficia el desarrollo productivo y competitivo del sector cafetero y que para el Comité Departamental representa una oportunidad para la puesta en marcha de los proyectos destinados a la optimización de los cafetales y la reducción de costos de producción, así como las prácticas recomendadas por Cenicafé para la planeación de los ciclos de renovación de los cafetales y el manejo integral de arvenses.

2.3.3 Infraestructura. Se contempla:

Calidad de la Vivienda Urbana y Rural²²: el Departamento de Nariño cuenta aproximadamente con 102.049 viviendas en el área urbana, y en el área rural con 125.580 viviendas, para un total de 227.629 viviendas controladas. Si se tiene en cuenta que el promedio de personas por familia es de 6, se puede establecer que en términos hipotéticos se debería contar al menos con 286.527 viviendas; por lo cual se determina un déficit estimado de 63.640 viviendas correspondiente al 22,13%, incluyendo la población desplazada en el departamento, La carencia es más notoria en los centros urbanos mayores y en la Costa Pacífica del

²² Ibíd.

departamento. Por otra parte, cerca de un 50% del total de viviendas existentes están en arrendamiento o se encuentran hipotecadas a alguna entidad crediticia.

La calidad de la vivienda tanto en zonas rurales como urbanas es baja, teniendo en cuenta que el 48,50% de los hogares presentan necesidades básicas insatisfechas, y el 20,50% presenta condiciones de miseria. De la totalidad de viviendas controladas en el Departamento de Nariño, el 71,93% tiene acceso a un servicio de acueducto, el 39,54% a alcantarillado, y el 42,89% a servicios de recolección de basura. Se registra en Nariño entre 5 y 6 habitantes por vivienda y en proporción de 2 hogares por unidad residencial, con un área construida de 28 M² aproximadamente, todo esto en condiciones precarias.

El Comité de Cafeteros ha implementado varios programas de mejoramiento de vivienda, principalmente en cuanto se refiere a las unidades sanitarias y patios de secado de café, igualmente se ha participado en proyectos de mejorar las condiciones de suministro agua y energía necesarias también para el manejo empresarial de la finca cafetera.

De otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, realizan periódicamente encuestas cafeteras en zonas rurales para determinar las condiciones de vivienda e implementar posteriormente programas de mejoramiento.

Aún así, esta situación precaria de vivienda en las zonas cafeteras del Departamento, se constituye en una amenaza para el Comité Departamental de Cafeteros, por cuanto debe centrar gran parte de su atención en la consecución de recursos y en la gestión de proyectos para atender en parte las demandas de este sector, que le compete al estado, para luego sí, empezar con el fortalecimiento de la caficultura.

Estado de la Red vial de Nariño. El departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 kilómetros, con una amplia cobertura en la zona Andina, para la intercomunicación de sus principales centros urbanos con la región Central del departamento y el resto del país. Sin embargo, dicha comunicación es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento de Nariño con el resto del país, siendo necesario gestionar recursos para ejecutar proyectos de infraestructura que integren a Nariño con los países del sur, así como la integración regional con el Putumayo y el Amazonas que permitan disminuir el riesgo del aislamiento económico y político de Nariño. La zona Pacífica, con excepción de la transversal Tumaco - Pasto, no cuenta con una adecuada cobertura de carreteras.

La red vial en el departamento se puede tipificar según su importancia y funcionalidad dentro del sistema de transporte por carretera, de la siguiente manera:

Red troncal y transversal: a cargo de la Nación a través del Instituto Nacional de Vías. Esta red tiene 780 Km. de los cuales 558 kilómetros está a nivel de pavimento y 222 kilómetros en afirmado, esta red atraviesa al departamento de sur a norte y de oriente a occidente. Cumple la función de interconectar al país con el sur del continente y al puerto de Tumaco con el Departamento del Putumayo que es la entrada a la región de la Amazonia, facilitando además la comunicación interna entre los diferentes municipios de Nariño. Esta red cumple una función estratégica para el país en la medida en que posibilita la comunicación nacional e internacional.

Red secundaria: de aproximadamente 1.696 Km. a cargo del departamento, la cual cumple la función de intercomunicar la capital con las cabeceras municipales y a éstas entre sí, integrando los centros urbanos con la zona rural. En general, presenta serias deficiencias en cuanto a diseño geométrico, especificaciones técnicas, carencia de obras de drenaje y contención, además del deterioro progresivo en la capa de rodadura.

Red terciaria: de aproximadamente 1.554 Km, inicialmente se encontraba a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente es asumida por el Instituto Nacional de Vías. Esta red comunica las cabeceras municipales entre sí / éstas con los corregimientos y presenta graves problemas de mantenimiento.

El resto de la red se encuentra a cargo de los municipios y otros entes y es de aproximadamente 2.500 Km.

Después de un análisis de la situación de la red vial del departamento, se concluye que se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. En efecto, de acuerdo con la información disponible, de los 780 kilómetros de las carreteras nacionales, el 71,5% se encuentra pavimentado; sin embargo, sólo el 49% de estas vías están en buen estado. El resto se presenta en un estado regular o en malas condiciones y un 28,5% se encuentra sin pavimentar.

La situación se agrava en la red secundaria y terciaria. Los 1.696 kilómetros, de la red secundaria, se encuentran en regular o mal estado. El deterioro de estas vías ha llegado a niveles preocupantes como es el caso de la vía Junín-Barbacoas. Los inconvenientes presentados en estas carreteras generan para los usuarios, elevados costos operacionales y dificulta el desarrollo socioeconómico de la población del departamento.

En importantes tramos de la red secundaria se presentan constantes interrupciones del tráfico por la generación de emergencias en sitios críticos. En cuanto a la señalización, únicamente la red nacional cuenta con un nivel aceptable de cobertura y calidad.

Aunque buena parte de la red nacional se encuentra en buen estado, existen tramos de saturación por volúmenes de tráfico vehicular, lo cual se traduce en un incremento de la accidentalidad y bajos niveles de servicio, Este es el caso de los tramos Rumichaca-Ipiales, Pasto-Chachagüí, Pasto-Catambuco, paso por Pasto, paso por Ipiales y paso por Túquerres.

En su gran mayoría, las vías carreteables corresponden a vías de tercer nivel por cuanto no se encuentran en condiciones de tránsito normal, no están pavimentadas y el mantenimiento que se les efectúa es muy escaso y rudimentario, lo que ocasiona incrementos de tiempo y costos de fletes por transporte del grano desde las fincas de los caficultores hasta el punto de compra, a pesar de que en épocas pasadas el Comité acercó las zonas cafeteras, a través de mantenimiento de vías y apertura de nuevas vías terciarias con maquinaria y equipo de su propiedad que estuvo siempre a disposición de los Municipios Cafeteros.

Las deficientes vías carreteables se constituye en una amenaza eminente para el Comité Departamental de Cafeteros, por cuanto, de un lado, no permite incorporar nuevas áreas potenciales de producción de café de alta calidad, y de otro, se incurre en incrementos de tiempo y costos de fletes por transporte del grano desde las fincas de los caficultores hasta el punto de compra, que conllevan a dificultades para sostener un sistema de producción justo a tiempo, cuyas repercusiones se verían reflejados en la pérdida de mercados.

Altos costos de transporte. El mercado del café se realiza en los países industrializados como Estados Unidos, Europa, Japón y últimamente la China, a través de los precios fijados en las Bolsas de Nueva York y Londres, y una vez realizada la venta mediante anuncios a través de Internet o telefónicamente, se debe dar estricto cumplimiento de la entrega del producto en las fechas señaladas y con la calidad pactada, situación esta que implica el transporte desde los sitios de origen y acopio del café, hasta los puertos de los países compradores, esta operación en nuestro caso la realiza Almacafé.

Los costos de transporte son verdaderamente altos desde el departamento de Nariño, hasta los puertos de desembarque, los cuales ascienden a 14 centavos de Dólar por libra del café exportado, que son descontados del precio del café pactado en las Bolsas de Nueva York y Londres, descuentos que afectan considerablemente el ingreso de los caficultores y sus familias.

En el caso de los cafés de Nariño, que van al mercado de los cafés especiales en donde se lo paga con sobrepagos, la deducción no afecta ostensiblemente los ingresos del caficultor. Sin embargo en un mediano plazo sería importante que los Gobiernos Nacional y Departamental consideren habilitar el puerto de Tumaco, como zona exportadora de café y de otros productos con potencial exportador

hacia los mercados internacionales y así abaratar los costos de transporte con beneficios directos a los caficultores y agricultores en general.

Los altos costos en el sector del Transporte se constituyen en una amenaza para el Comité Departamental de Cafeteros, teniendo en cuenta que no puede asegurar unos ingresos estables y favorables para los caficultores pues el precio de venta internacional está fijado por las bolsas de Nueva York y Londres para su comercialización, el cual no tiene en cuenta los costos de transporte que acarrea, situación que redundaría en el bajo precio nacional de compra de café, que va en detrimento del ingreso del caficultor y de la caficultura en general.

La estrategia sería colocar la producción de Nariño en el segmento de los cafés especiales para obtener mayores precios por libra de café exportado que asuman los costos de transporte con mayor rentabilidad para el caficultor.

Sistema energético regional. El operador de red en el departamento de Nariño es Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A. E.S.P.

Cerca del 82% de la potencia demandada en el Departamento de Nariño es importada por medio de la línea de 230 Kv que conecta las subestaciones de San Bernardino en el Cauca con Jamondino en Pasto. Esta se distribuye por el departamento en cinco zonas por intermedio de líneas de 115 kV, 34,5 kV y 13,8 kV, hasta llegar al nivel de distribución secundaria de 208/120 voltios.

A partir del año 2002, el 82% de la demanda operativa (incluye Nariño, Putumayo y exportaciones al Ecuador) es atendida a través del Sistema Interconectado Nacional mediante una línea en doble circuito a 230 kilovoltios; este sistema está anclado en 336 torres en una longitud de 188 kilómetros desde la subestación de San Bernardino en el Cauca hasta la subestación Jamondino en Nariño.

La costa Pacífica Nariñense cubre su demanda energética con una línea a 230 kilovoltios, energizada actualmente a 115 kilovoltios, cubriendo una extensión de 210 kilómetros soportados en 387 torres. La zona sur se interconecta entre las Subestaciones Jamondino en Pasto con la subestación Panamericana en Ipiales con una línea a 115 kilovoltios en una extensión de 57 kilómetros con 150 torres.

La zona cafetera del Departamento tiene un alto porcentaje de cobertura en la prestación del servicio de energía eléctrica, necesario para los procesos de beneficio del café y calidad de la vida del caficultor.

El hecho de que un alto porcentaje de la población cafetera del Departamento cuente con energía eléctrica, se constituye en una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño por cuanto le permite implementar actividades de carácter técnico para el beneficio de café en condiciones que no

afectan su calidad así como otras a actividades de la finca cafetera, en las cuales se hace necesaria la energía eléctrica.

Sistema de agua potable y saneamiento básico. Las principales ciudades cuentan con buenos servicios de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales. Se encuentra que la cobertura estimada total en conexiones domiciliarias del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo, según el Instituto de Salud Departamental representan respectivamente el 69,85%, 68,08% y del 41,61%, los cuales se encuentran por debajo de las metas Nacionales Globales.

El sector de agua potable y saneamiento básico, en lo relacionado con los servicios de acueducto y alcantarillado, ha incrementado notablemente los niveles de cobertura, en especial en la región andina del departamento, relegándose, por sus particulares condiciones, la subregión del Pacífico, donde se cuenta con bajas coberturas.

Según el Instituto Departamental de Salud de Nariño, para el 2009 se realizaron 1.952 muestras de agua, 930 fueron tomadas de sistemas con tratamiento de agua, de las cuales el 60,75% cumplen con parámetros fisicoquímicos y el 64% son aceptables bacteriológicamente, es decir cumplen con las normas estipuladas en el Decreto 475 de Marzo de 1998. De las 1022 muestras de agua cruda tomadas, el 45,49% cumplen los parámetros fisicoquímicos y apenas el 5,47% cumplen los bacteriológicos, esto significa que aproximadamente el 71% de los municipios requieren de algún tratamiento simple e intermedio del agua para consumo humano.

En los sistemas municipales de acueducto, alcantarillado y aseo, se observa que en el área urbana existen coberturas muy bajas además de un alto porcentaje de sistemas, incompletos y/o que ya han superado su vida útil.

En lo que se refiere al tratamiento de aguas residuales domésticas, puede decirse que todos los centros rurales y urbanos incluyendo la capital no tienen ningún tipo de tratamiento, lo que genera contaminación en las fuentes receptoras.

La aplicación de la Ley 142/94 en el Departamento de Nariño, ha tenido serios retrasos a nivel de la transformación institucional de las empresas prestadoras; se ha avanzado en las principales ciudades como Pasto, Ipiales, Túquerres y Tumaco, pero ha sido un proceso lento en los demás municipios que administran directamente sus propios sistemas. Sin embargo, con los instrumentos de gestión suministrados por dicha ley, se han presentado avances significativos en ciudades como Pasto e Ipiales, donde se ha iniciado con la participación del sector privado en la prestación de los servicios. El proceso de creación y transformación de los entes administradores de los sistemas de acueducto y alcantarillado, se ha visto afectado por la deficiencia de los recursos a nivel departamental y municipal.

De las inversiones nacionales realizadas a través de crédito y cofinanciación en el Departamento de Nariño, tenemos 22 municipios que hasta la fecha no han recibido recursos de crédito de ninguna de sus fuentes.

La deficiente planificación y la escasa eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la inexistencia de un plan sectorial, la precaria capacidad gerencial de los entes territoriales y de las empresas prestadoras de los servicios públicos, la falta de compromiso y gestión por parte de los municipios para la construcción y mantenimiento de los sistemas, la destrucción de las microcuencas, la intervención negativa de las fuentes de agua y la escasa gestión de proyectos del sector, han originado una deficiente cobertura y baja calidad de los servicios públicos en el departamento, especialmente relacionados con el abastecimiento de agua potable, alcantarillado y el manejo integral de residuos sólidos.

Las consecuencias de esta situación son: Una elevada presencia de enfermedades gastrointestinales e infectocontagiosas, un deficiente saneamiento ambiental y un alto grado de contaminación, una baja calidad de vida, e institucionalmente, una mala atención al usuario, elevados niveles de pérdidas y sobrecostos en las inversiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, ha efectuado ingentes esfuerzos para lograr reducir y prevenir, la polución del agua superficial y del agua profunda, con prácticas adoptadas por los caficultores en su proceso de beneficio húmedo para obtener una caficultora sostenible a través de la eliminación del uso del agua en el momento del proceso de despulpado, la utilización de diseños de beneficiaderos de café, que empleen el sistema de gravedad para el traslado de la pulpa de café hacia la fosa e igual que el traslado de grano despulpado, hacia los tanques de fermentación, eliminando de esta forma el uso del agua para el transporte de la pulpa y el café baba en el proceso de despulpado, la utilización de tanque tina para el proceso de fermentación y lavado de café, después del despulpado, lo cual reduce sustancialmente el uso del agua; la eliminación del agua en el proceso de fermentación del café, el cual se hace con cero agua, así como otras actividades tendientes a reducir el uso innecesario de agua en el proceso de producción y beneficio del café. Además el Comité, ha contribuido en la ejecución de obras de acueductos rurales en varios municipios cafeteros.

La precaria situación de falta de suministro de agua potable y saneamiento básico, ha sido una amenaza permanente para el Comité Departamental de Cafeteros y su labor, si se tiene en cuenta que se trata de un elemento básico, necesario para la calidad de vida de los caficultores y para el sostenimiento de la caficultura, que le ha ocasionado como consecuencia al Comité el incremento de sus esfuerzos institucionales para el cumplimiento de su misión, la cual es el mejoramiento de las condiciones de vida de los caficultores en general.

Sistema de Telecomunicaciones. En el departamento de Nariño, Colombia Telecomunicaciones S.A E.S.P - la nueva Telecom - atiende 31.000 abonados, de los cuales 29.585 pertenecen a las cabeceras municipales y el restante 1.500 están en el sector rural, los cuales eran atendidos por la Empresa Nacional de Telecomunicaciones Telecom.

La decisión del Gobierno de poner fin a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Telecom), ante su inviabilidad y falta de solvencia, se materializó, el pasado 12 de junio de 2003, con la expedición de los decretos 1615 y 1616.

La nueva TELECOM nace con la capacidad de prestar más y mejores servicios en todo el territorio nacional, como una empresa 100% estatal, integrada por la suma de operaciones de la antigua Telecom y trece de sus empresas asociadas. Esta nueva empresa garantiza la estabilidad de todo el sector de telecomunicaciones en Colombia.

De otro lado, la empresa asociada Telenariño que anteriormente contaba con 69.060 líneas, desaparece junto con la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, de acuerdo a lo estipulado en los decretos 1615 y 1616 de 2003, y dichas líneas terminan por ser atendidas por la empresa Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P., cubriendo así con la demanda existente.

También prestan sus servicios tres empresas de telefonía celular Movistar, Comcel y Tigo, cuya cobertura es superior al 25% del territorio del Departamento. Otra empresa que presta sus servicios de telefonía, es Compartel, la cual ha ubicado sus puntos de comunicación en varios municipios y corregimientos, lo que permite mantener una comunicación directa con y entre los caficultores, así como las diferentes oficinas ubicadas en los Municipios Cafeteros del Departamento.

La evolución de las telecomunicaciones en el Departamento, se convierte en una oportunidad para el Cornité, toda vez que le permite generar desarrollo en las diferentes zonas cafeteras del Departamento, por cuanto dispone así de un mayor control y seguimiento a tiempo de las diferentes actividades tendientes al fortalecimiento de la actividad cafetera, mediante procesos de retroalimentación y sistemas de información y comunicación permanente.

Un claro ejemplo de esto, es el sistema de comunicación de Lotus Notes, un programa potente y multifacético para Windows, que permite acceder instantáneamente a toda la información que se considera importante. Con Notes se puede enviar y recibir mensajes de correo electrónico de Internet, planificar citas, navegar por la red, participar en los grupos de noticias de Internet (acceso a información oportuna y actualidad del sector), realizar un seguimiento de toda su información diaria importante, en otras palabras se trata de un sistema de información y comunicación directa y a tiempo, implementado a nivel institucional,

que ha permitido simplificar el trabajo y ha generado ahorros en tiempo y en costos por cuanto ha eliminado el uso interno de correo aéreo, fax, teléfonos, etc.

Otra situación favorable es el de contar con sistema de comunicaciones en red desde los centros de acopio de café hacia las oficinas y centros de comercialización de café, quienes brindan información gratuita respecto de los precios y demás aspectos actualizados del proceso de comercialización del café.

Situación del Puerto Marítimo de Tumaco. Esta ciudad anteriormente también declarada Zona Económica de Exportación, y ahora junto con la ciudad de Ipiales en Nariño, Buenaventura en el Valle del Cauca, Cúcuta en el departamento de Norte de Santander y Valledupar en el departamento del Cesar, constituyen las Zonas Especiales de Desarrollo Regional (ZEDER), creadas por medio de un proyecto de Ley del Presidente Álvaro Uribe Vélez. Así mismo como sucede con la ciudad de Ipiales, Tumaco no ha podido ejercer las facultades otorgadas por el Gobierno Nacional debido a su pésima infraestructura física.

El puerto de Tumaco era utilizado hace algún tiempo para exportar e importar alimentos y materias primas, pero la dinámica del océano ha trasladado a sus orillas gran cantidad de arena que hace imposible la entrada de buques de gran calado. El puerto de Tumaco necesita con urgencia el dragado de su muelle para reactivar el comercio y aportar en la economía regional y nacional. Por esta razón, las exportaciones del café de Nariño se hacen a través del Puerto de Buenaventura.

Esta situación del Puerto de Tumaco, se constituye para el caso de la comercialización de café producido en el Departamento de Nariño, en una amenaza en cuanto a la pérdida de competitividad del sector y a la imagen del Comité como ente orientador de la producción y la comercialización del grano hacia mercados internacionales, especialmente los conectados a través de la Cuenca del Pacífico, esto porque conlleva a que los procesos de distribución física internacional sean mucho más complejos y costosos, además de que, en cierta medida, podrían truncar el cumplimiento de los términos de negociación con respecto a las condiciones de entrega a tiempo del grano ofertado.

De otro lado, al ser exportado el café producido en el Departamento de Nariño a través del Puerto de Buenaventura y no por el Puerto de Tumaco, se ve menoscabada la imagen institucional del Comité como organismo gestor de desarrollo y de competitividad de la caficultura regional, toda vez que éste se registra en calidad y volumen como café producido y comercializado por el Departamento del Valle o del Eje Cafetero, situación que además influye en el atraso social, cultural y económico de la región.

2.3.4 Entorno político, gubernamental y legal. En este entorno se describen los factores referentes al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc., que inciden en el accionar empresarial del Comité Departamental de Nariño y en su acontecer dentro del sector caficultor regional.

Situación Institucional Departamental²³. Las funciones del Departamento de Nariño en el proceso de descentralización política, administrativa y fiscal podrían ser validas y efectivas, si no existiera la débil capacidad administrativa que genera la insuficiencia de recursos financieros, la descoordinación institucional de los sectores, el bajo nivel de capacitación de los recursos humanos en áreas administrativas y de planeación y la duplicidad de estructuras, así como la colisión de competencias y funciones, que se han constituido en los principales obstáculos estructurales de desarrollo y progreso, impidiéndole, además, al Departamento cumplir con los requerimientos establecidos por el proceso de descentralización.

Estos obstáculos se reflejan en los siguientes factores problemáticos:

1. Ausencia de una estructura de comunicaciones o sistemas de información (ínter e intrasectorial y territorial).
2. Fragmentación de la estructura institucional de las administraciones departamentales en los procesos de participación del presupuesto público departamental.
3. El Departamento no cuenta con una instancia propia e institucionalizada de capacitación y asistencia a los municipios.

Esta situación ha dado lugar a que el Departamento de Nariño, no haya tenido la capacidad de identificar, formular y gestionar proyectos de envergadura ante organismos nacionales y de Cooperación Internacional (ONG's) que mejoren y/o fomenten su capacidad productiva de bienes y servicio del sector agropecuario con destino a la exportación hacia los mercados internacionales, de tal manera que se conviertan en motor de desarrollo a través de la generación de Divisas que le permitan obtener mayores ingresos para su desarrollo social.

Frente a estas circunstancias el Comité Departamental de Cafeteros se ha visto en la necesidad de asumir las obligaciones del Departamento como ente gestor, para tomar compromisos y responsabilidades tanto de su sector como de infraestructura, salud y vías, que le competen exclusivamente al Departamento y a sus organismos.

²³ Ibíd.

Lo anterior también, se constituye en una amenaza para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, toda vez que este no tiene la magnitud institucional y de gestión necesaria para enfrentar los problemas que estancan la producción agropecuaria y el desarrollo social económico de la región, recargando sus obligaciones institucionales, al límite de sus capacidades.

Categorización de los municipios²⁴. El 92% de los municipios del Departamento de Nariño se encuentran en la categoría sexta, evidenciando la situación de bajos ingresos que percibe y genera nuestro departamento por cada uno de ellos.

Las finanzas municipales siguen en crisis a pesar de las reducciones de plantas de personal, el 95% de los municipios han realizado algún tipo de reestructuración pero el 92% ha vuelto a incrementar cargos de planta o por contrato cargándolos a inversión.

Estas son las causas para que la región no esté encaminada hacia el desarrollo integral, además con los bajos ingresos generados y recibidos el margen de inversión social en los municipios es mínimo, generando bajos niveles de calidad de vida a la población.

En este contexto de crisis se encuentran igualmente los Municipios cafeteros del Departamento, en donde hace gestión el Comité Departamental de Cafeteros, la cual además se ve agravada por la presencia de actores armados y de inseguridad, factores que inciden en la disminución de la producción agropecuaria por el desplazamiento de la fuerza laboral y productiva hacia los cultivos ilícitos.

Esta situación se percibe igualmente como una amenaza para el Comité, por cuanto limita sus actuaciones en las áreas de cultivo de alto riesgo (zonas rojas) y disminuye notoriamente el aprovechamiento potencial de las áreas de café de excelente calidad.

Mercado internacional del café²⁵. En cuanto al mercado internacional, en el período 2009/10 se registró un balance deficitario en cerca de 8 millones de sacos, por cuenta de una menor oferta mundial del grano frente al incremento constante del consumo principalmente en países productores y emergentes, que condujeron los inventarios a niveles mínimos para abastecer la demanda mundial. Aunque las proyecciones para 2010/11 indican una recuperación de la producción alcanzando 136,4 millones de sacos, el crecimiento esperado en la demanda hará que el balance mundial continúe siendo estrecho.

²⁴ Ibíd.

²⁵ FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. Informe. El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2010.

Como resultado del comportamiento de la producción, los precios internacionales también estuvieron marcados por dos tendencias durante 2009/10. De un lado, se registró una relativa estabilidad, alrededor de 1,4 USD/lb, durante el primer semestre ocasionado por las expectativas de la cosecha brasilera y la apreciación del dólar. Mientras que durante el segundo semestre, mostraron un fuerte repunte por encima de los 2 USD/lb debido a la certeza de una menor oferta y la entrada de los fondos de inversión en el mercado de las materias primas.

Por su parte en el mercado interno, la recuperación de la producción fue más lenta de lo esperado, debido a la influencia de diferentes fenómenos climáticos adversos.

De otra parte en materia de comercialización, la FNC continuó ejerciendo la función de la garantía de compra que permitió que el porcentaje de transferencia de precio al cafetero llegara a 94% y se mantuvo en su estrategia de valor agregado (café especiales, industrialización del café en Buencafé y productos innovadores) lo que ha permitido modificar la estructura de las exportaciones del país.

Para el Comité de Cafeteros de Nariño y, en sí, para la Federación Nacional de Cafeteros, esta circunstancia de carácter internacional es una oportunidad muy valiosa para conocer nuevas formas de producción del café y diversas técnicas de preparación que fomentarían el consumo interno, dando a conocer con mayor furor en la comunidad las características del grano que se produce en nuestra región, al tiempo que se captaría mayores consumidores en los ámbitos regional, nacional e internacional, iniciando el proceso de valor agregado en la caficultura nariñense.

Mercado interno. En 2010, la recuperación de la producción cafetera colombiana fue más lenta de lo esperado. La llegada de la temporada seca característica del Fenómeno El Niño y el mejor nivel de fertilización fomentado por la Federación a través de Fertifuturo, permitieron que durante el primer trimestre se observaran mayores floraciones responsables de la cosecha del segundo semestre. No obstante, la deficiencia de lluvia trajo consigo un aumento en el nivel de broca y afectó el llenado de las cerezas de café provocando que las almendras fueran de menor tamaño, circunstancia que menguó el volumen de la cosecha del primer semestre.

Por su parte, durante el segundo semestre la cosecha se vio impactada por el aumento de las lluvias ocasionado por el fenómeno de convergencia intertropical y la consolidación del Fenómeno La Niña en septiembre, dificultando el proceso de secado del café y causando el incremento de la afectación por roya en los cultivos sembrados en variedades susceptibles. Pese a las circunstancias adversas la producción en 2010 creció 14% ubicándose en 8,9 millones de sacos, cifra en el rango de los nueve millones de sacos previsto.

En este aspecto el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, cumplió con las expectativas de la producción de café, puesto que las condiciones agroecológicas donde se ubica la caficultura, unida a la variedad cultivada y al sistema de beneficio utilizado permiten obtener cafés de alta calidad para atender el nicho de mercado de cafés especiales.

Comercialización sostenible con valor agregado. En 2010 el sector cafetero continuó siendo impulsado por la política de comercialización establecida por la Federación, que articula los objetivos de transferir el mayor precio posible al productor, agregar valor en cada eslabón de la cadena y garantizar la compra de café con la oferta de productos que involucran los últimos adelantos tecnológicos y mecanismos financieros innovadores tanto en el mercado nacional como internacional.

El panorama de 2010 fue ambiguo, por un lado la producción de café colombiano aumentó 14%, aunque este aumento pudo ser mayor sin las afectaciones climáticas que se presentaron a lo largo del año. Por otra parte, ante el persistente déficit entre oferta y demanda de café y la disminución de 7% en la producción mundial, los precios y los diferenciales aumentaron, lo que obligó a la Federación a tomar medidas con el fin de proteger el ingreso de los cafeteros colombianos y las relaciones comerciales estratégicas que mantiene con sus clientes en los mercados internacionales.

Transferencia de precios al consumidor. Gracias a los esfuerzos de la Federación, el porcentaje de transferencia del precio internacional al productor fue de 94%. Este porcentaje continuó en niveles superiores a los registrados por cafés de otros orígenes y es el resultado de los diferentes programas ofrecidos por la institucionalidad cafetera para garantizar el mejor precio al caficultor por su café.

Asimismo, en 2010 la política de comercialización permitió que el precio efectivamente pagado al caficultor por el café adquirido por el FoNC fuera 6% superior al precio promedio base de compra registrado el año anterior.

Penetrar nuevos mercados para el café de Colombia. Dentro del posicionamiento del café colombiano resulta vital su expansión y consolidación tanto en el mercado local como internacional. Con base en ello, se han desarrollado diferentes alianzas y programas de fomento al consumo, al igual que ampliar la variedad de productos ofrecidos con el fin de atraer y fidelizar más clientes.

En 2010, se destaca que Buencafé cerró negociaciones en Australia, Nueva Zelanda, China e Indonesia para la venta de productos empacados en frascos, bolsas y a granel. Esto significa la exportación de un millón de frascos anuales de la marca Select con destino a 850 supermercados de la cadena Woolworths en Australia, la presencia en 150 supermercados de Nueva Zelanda y la venta anual

de 70 mil frascos de Buendía en cerca de 210 supermercados chinos. A su vez, en Corea la presencia del café de Colombia se fortaleció a través del programa 100% Café de Colombia, la venta de café liofilizado y los productos comercializados bajo la marca Juan Valdez.

De otra parte, la Federación continuó fortaleciendo su participación en el mercado ruso, en donde la caída en ventas en Rusia se vio compensada con la expansión de las líneas comerciales en países de la región y con el lanzamiento de productos innovadores como el café “Charna Karta” elaborado por Buencafé y próximamente con el lanzamiento de un nuevo producto hecho con café 100% colombiano, tostado y molido distribuido inicialmente en el mercado Ruso bajo la marca Roberto Totti.

Otro hecho relevante para aumentar la presencia del café de Colombia en Europa es la interlocución con Costa Coffee (líder en el segmento de cafeterías en el Reino Unido y otros destinos), Taylor’s of Harrogate (empresa británica líder en temas de responsabilidad social corporativa), y otros tostadores especializados como Kaffa y Solberg & Hansen en Noruega, lo cual permite que el café colombiano esté en el portafolio de entidades que han sobresalido por su innovación, calidad y compromiso con la sostenibilidad.

El año pasado generó un complejo reto para la comercialización de café colombiano en el exterior, puesto que con ocasión de las altas primas registradas por el café colombiano, muchos tostadores vieron disminuida su rentabilidad en la distribución de sus marcas. No obstante, gracias a la labor de la Federación, los resultados de las actividades desarrolladas han sido satisfactorios, pues durante el año se vincularon o renovaron las licencias de marca ingrediente de 58 tostadores en todo el mundo.

Estos acuerdos permiten conocer y adoptar nuevas formas y metodologías de aprendizaje respecto de las estrategias que aumentaron su consumo interno para igualmente incrementar el consumo en nuestro país y de esta manera controlar la oferta de los países productores del grano en los mercados internacionales, obteniendo como consecuencia mejores precios mediante el control de la sobreoferta, y generando, por otra parte, nuevas formas de empleo derivadas de la producción cafetera y del consumo interno en el país.

Programas de inversión social para el caficultor. Una de las mayores fortalezas del gremio cafetero, ha sido su capacidad de gestión de recursos para el desarrollo de las regiones cafeteras. Gracias a los recursos aportados por el FoNC para la realización de obras de interés social y comunitario, se obtuvieron importantes inversiones de otras fuentes que permitieron alcanzar un índice de apalancamiento de 1:10 indicando que por cada \$1 aportado por el FoNC se gestionaron \$10 de otras fuentes como el Gobierno Nacional, entidades del orden departamental y municipal y organismos de cooperación internacional.

En este sentido, la FNC estableció alianzas con 36 socios internacionales de países de Europa, Asia y Norteamérica para la ejecución de programas que alcanzan los USD 17 millones en beneficio de los caficultores colombianos, además en 2010 se concretaron nuevos acuerdos para la ejecución de programas por US4 millones adicionales.

Programas para la educación de la población cafetera y rural. Entre ellos están:

Gestión empresarial. La FNC continuó desarrollando en 2010, el Programa de Formación Continua en Gestión Empresarial para Cafeteros que se realiza a través del Servicio de Extensión con el fin de fortalecer los valores humanos y la capacidad de gestión empresarial para el manejo eficiente de la empresa cafetera. Este programa se desarrolla en dos niveles: El nivel básico consta de ocho acciones formativas en temas relativos al conocimiento de la empresa, recursos de producción, utilización de la planeación como herramienta administrativa, conocimiento de indicadores de rendimiento y costos de producción.

En el nivel avanzado el caficultor profundiza en adopción de herramientas administrativas y diseña un plan de alternativas para lograr ingresos adicionales y maximizar el margen de su empresa.

Desde 2002 el programa ha permitido capacitar más de 110 mil cafeteros con una inversión de \$12 mil millones, de los cuales la FNC aportó 86%, y el SENA, la SAC y el Ministerio de Agricultura el 14% restante. Durante 2010, se capacitaron 16.849 caficultores, se conformaron 942 grupos y se realizaron más de 7 mil reuniones durante el año.

Computadores para educar. La Federación, en convenio con la Asociación Computadores para Educar del Ministerio de Comunicaciones, brinda acompañamiento a las instituciones educativas beneficiarias del programa de donación masiva de computadores, con el fin de capacitar a los docentes y promover el aprovechamiento integral de los equipos de cómputo en desuso, generando beneficios educativos, económicos y ambientales a la sociedad principalmente a niños de bajos recursos.

Entre 2002 y 2010, el programa entregó 3.422 computadores que benefician a más de 67 mil estudiantes en 390 instituciones educativas ubicadas en municipios cafeteros de todo el país. De estos, sólo en 2010, se entregaron 73 computadores a 18 instituciones educativas con destino a la educación de 657 alumnos en tres departamentos.

Alianzas para la educación. Con el fin de mejorar la calidad y la infraestructura educativa en las zonas rurales, la FNC participó en alianzas con diversas organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos

educativos. Se destaca el Programa de Mejoramiento de Infraestructura Educativa en las zonas Rurales, suscrito con el Ministerio de Educación Nacional a través del cual en 2010 se ejecutaron obras y mejoramiento en la dotación de mobiliario escolar

Actualización de la base de datos del SISBEN. En el marco del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - SISBEN III que adelanta el Gobierno Nacional, la Federación Nacional de Cafeteros suscribió en 2009 un convenio con el Departamento Nacional de Planeación, con el objetivo de apoyar el proceso de actualización del instrumento en las zonas rurales de los municipios cafeteros del país.

El principal beneficio del convenio, es el cruce de información del SISBEN con los registros del Sistema de Información Cafetera - SICA, para identificar condiciones de vida en la zona rural cafetera, apoyándose en mapas temáticos con variables como salud, educación y vivienda, entre otros.

Hasta 2010, el DNP entregó información depurada y certificada de 649 municipios cafeteros y no cafeteros en los cuales se aplicó la encuesta. Con esto se tienen identificados más de 398 mil caficultores registrados en la base de datos del SICA, lo que representa cerca del 73% de los caficultores del país.

Esto constituye una herramienta de planeación de políticas tanto para la institucionalidad cafetera, como para el Gobierno Nacional porque facilita la focalización e identificación de beneficiarios de programas y proyectos de inversión social.

Programas para la mujer cafetera. Para promover el desarrollo sostenible de la familia cafetera, la FNC viene implementando una Política de Equidad, que promueve un mayor acercamiento de las mujeres cafeteras a la institución teniendo en cuenta su participación activa en la toma de decisiones, en los programas de renovación, fertilización y calidad, entre otros.

Para avanzar en éste propósito, uno de los temas fundamentales es la formación. Por esta razón, los colaboradores de la Federación y de los Comités Departamentales fueron capacitados en temas de Género, Familia y Derechos, y a través del SENA se desarrolló un programa piloto para capacitar asociaciones de mujeres cafeteras en planes de negocio y fortalecimiento organizacional.

Juan Valdez 50 años por delante. El 26 de agosto, con motivo de la celebración de los 50 años del personaje Juan Valdez, se realizó en la oficina central de la Federación un emotivo homenaje al que asistió el Señor Presidente de la República y algunos representantes de su equipo de gobierno. El evento fue registrado por más de un centenar de periodistas y fue transmitido en vivo a través de las páginas institucionales: www.federaciondecafeteros.org y

www.juanvaldez.com y las páginas oficiales del diario El Espectador y la revista Dinero. En total 35 mil personas presenciaron la celebración a través de internet.

Con el objetivo de fortalecer la imagen de los caficultores colombianos, la página www.juanvaldez.com ofreció contenidos interactivos y llamativos que les permitieron a más de 66 mil visitantes conocer más sobre el personaje, los valores que representa y lo que hay más allá del ícono publicitario.

Además del lanzamiento, para conmemorar este aniversario se diseñó el evento “Juan Valdez 50 años. Todo un camino por delante” una exhibición temática itinerante en la que se presentan, entre otros elementos, fotos inéditas de la vida de Juan Valdez, una colección de afiches y videos publicitarios representativos de diferentes décadas, una muestra de Juan Valdez viajando por el mundo, rodeado de los personajes y lugares emblemáticos de diferentes países y un módulo dedicado al futuro de la marca.

Como parte de las actividades programadas para la celebración, durante el primer semestre de 2010 el personaje Juan Valdez realizó una gira promocional en los Estados Unidos, donde el programa café 100% colombiano ha alcanzado una mayor dimensión. Durante el recorrido visitó las cinco principales ciudades de Estados Unidos, a saber: Nueva York, Chicago, Los Ángeles, Miami y Seattle. En el recorrido se sirvieron más de 4.800 tazas de café 100% colombiano y se obtuvieron más de 28 millones de registros sobre el evento en los diferentes medios de comunicación.

Adicionalmente y gracias al reconocimiento de la Federación por las redes sociales como canal directo de comunicación entre el Café de Colombia y sus públicos, en especial las audiencias jóvenes, las cifras de seguidores en las redes sociales vienen creciendo significativamente. En efecto, los seguidores de las páginas de Juan Valdez Café son sorprendentes, a saber, seis mil en Twitter y 756 mil seguidores en Facebook.

Programa Café 100% Colombiano. En el marco del apoyo a los tostadores miembros del Programa Café 100% Colombiano, el Comité Directivo aprobó la realización de esta campaña que inició en 2009 y se extendió por los primeros meses de 2010, dirigida a los consumidores norteamericanos de grano colombiano bajo el lema “¿Qué hay detrás del mejor café del mundo?”.

Adicionalmente, con el objeto de fortalecer el programa, la Federación continuamente efectúa actividades de verificación mediante análisis físicos y sensoriales para asegurar que el café que se vende como 100% Café de Colombia (o descripciones similares) corresponda a las características propias del café colombiano. En cumplimiento de lo anterior, durante 2010 se tomaron 604 muestras en Norteamérica, 290 en Europa y 423 en Colombia, para un total de 1.317 muestras analizadas.

Relaciones con el Congreso de la República. En cumplimiento de su función de representación de los intereses de los caficultores colombianos ante el Congreso de la República, durante 2010 la FNC estuvo atenta del curso de los proyectos de ley que afectan directa e indirectamente a la caficultura nacional y que hacen parte de la agenda legislativa del nuevo gobierno:

Proyecto de Ley de Atención y Reparación Integral a las Víctimas de las Violaciones de los Derechos Humanos: La FNC ha seguido con gran interés a este proyecto, en tanto plantea medidas específicas para el desarrollo de acciones que conduzcan al restablecimiento de la situación anterior a las violaciones de los derechos humanos. Esto incluye restitución de tierras, vivienda, créditos, formación y generación de empleo.

Proyecto de Ley para la Restitución de Tierras: Busca que se logre de manera rápida la restitución de tierras a los campesinos que fueron despojados de sus predios por causa de la violencia armada. El Ministerio de Agricultura coordina las 10 acciones estratégicas y en algunas de ellas la Federación puede ser un aliado importante del Gobierno, bien sea a través del acompañamiento a proyectos productivos, o de la focalización de programas de desarrollo rural en las áreas objeto de la restitución de predios despojados.

Proyecto de Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial: La iniciativa apunta a superar la pobreza dotando a las regiones de instrumentos y recursos que les permitan aprovechar sus cualidades, promoviendo la prosperidad general. El interés de la FNC en este proyecto reside en las posibles modificaciones sobre la forma en la que se desarrollan los programas y proyectos sociales en las regiones.

Proyecto de la Ley de Regla Fiscal: La Ley establece una Regla Fiscal como instrumento de política para afianzar la disciplina fiscal y la estabilidad macroeconómica. Con su aplicación se espera aliviar los efectos de la volatilidad de la tasa de cambio, pues le permite al Gobierno (a través del Fondo de Ahorro y Estabilización Macroeconómica y Fiscal) administrar eficientemente los recursos excedentarios que se generen por un posible auge minero-energético. El ahorro de las bonanzas evita la monetización de divisas y la revaluación del peso, lo que beneficiaría en gran medida al sector cafetero.

Negociaciones comerciales. La Federación, como representante de los cafeteros colombianos ha acompañado al Gobierno Nacional en las diferentes negociaciones comerciales, prestando especial atención a garantizar el acceso del café colombiano a nuevos mercados y en las mejores condiciones, salvaguardando las normas de origen y la propiedad intelectual que es fruto de los productores nacionales.

Unión Europea: El café colombiano logró consolidar las preferencias que en materia de acceso la Unión Europea le otorgaba con anterioridad. De igual

manera, y como parte integral del Acuerdo, los negociadores colombianos salvaguardaron el ahorro colectivo que se expresa a través de la contribución cafetera, al igual que los controles de calidad del grano en puerto, actividad que garantiza que los cafeteros colombianos exporten el mejor café del mundo.

Corea del Sur: La negociación de un posible Acuerdo Comercial con este país asiático inició en diciembre de 2009 y se extendió a lo largo de 2010. Durante este periodo la Federación acompañó al Gobierno en busca de acceso real e inmediato al mercado coreano y una norma de origen para los productos elaborados con café colombiano. Igualmente, se trabajó activamente en la protección de la parafiscalidad cafetera y los controles de calidad al café de exportación, sustento de las primas pagadas por el mercado internacional.

Panamá: Si bien la negociación para lograr un Acuerdo de Libre Comercio entre Colombia y Panamá se encuentra temporalmente suspendida, la Federación ha estado atenta a defender los temas de interés de los cafeteros, a saber: el acceso preferente, las normas de origen, la protección de la parafiscalidad cafetera y los controles de calidad en puerto. Una vez se reanuden las negociaciones se continuará participando activamente en las mesas de negociación del acuerdo.

Por lo anterior se puede deducir que el año 2010 fue fructífero para los caficultores a pesar de todos los inconvenientes presentados por la temporada invernal.

2.3.5 Entorno competitivo. Se analizan aquellos factores determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio, dentro del sector estratégico al cual pertenece el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Para este análisis se aplicará el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas desarrolladas por Michael Porter, por una parte y la matriz de Perfil Competitivo, para examinar las características y las condiciones de la industria en la que participa el Comité.

- **Modelo de las Cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter:** el Departamento de Nariño cuenta con importantes recursos naturales y humanos, tiene ventajas competitivas en el sector cafetero con relación a otras regiones y en comparación con la calidad del producto reconocida en los mercados internacionales por su aroma, sabor y demás características físicas y sensoriales.

Igualmente la Región ofrece una variedad de climas, microclimas y excelente suelo volcánico, factores que sumados a la destreza y vocación de sus agricultores producen cafés diferenciados por su origen para clientes especializados en segmentos del mercado mundial del café, que garantizan en un futuro inmediato la rentabilidad del sector y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus productores.

Por otra parte el gobierno y las instituciones cafeteras han diseñado una serie de estrategias para garantizar la eficacia en la producción, la oferta y comercialización del grano para permanecer con eficiencia en el mercado internacional.

Como en cualquier región y sector económico se presentan fuerzas básicas que condicionan el escenario regional donde se sustenta la producción y las instituciones cafeteras con características culturales, económicas y sociales propias que en el sector, afortunadamente están actuando en forma organizada y consensos propios y eficaces para una permanente oferta del café regional, nacional e internacional.

La naturaleza de la competencia del sector cafetero en nuestro departamento está dada por la relación de la Federación, con el sector industrial en el cual compite, es decir con las fuerzas que determinan estructuralmente el comportamiento de los productos con relación al mercado los cuales son:

- **Competidores potenciales**

La presencia de nuevos competidores en el mercado regional del café se prevé a mediano plazo por el paulatino aumento de la cotización del café de Nariño en los mercados internacionales por su buena calidad y también porque la región posee grandes extensiones de café para surtir la creciente demanda de cafés especiales, diferenciados o de origen del mercado internacional.

Sin embargo, los nuevos competidos tendrían que afrontar varias barreras de entrada que impedirían su rápido asentamiento en la región, entre las que se destacan las siguientes:

Economías de escala: en la Caficultura del departamento de Nariño, se ha logrado reducir los costos unitarios mediante la Renovación de Cafetales que conduce a la estabilización de la Producción de las Fincas a través del tiempo, presentando ventajas económicas y administrativas que se logran mediante una adecuada planeación de los ciclos de renovación de los cafetales. La estabilización de la producción, se consigue conservando grupos de plantas de diferentes edades en la finca, con el propósito de alcanzar el promedio máximo de producción anual como resultado de la agregación de la producción de los grupos de plantas definidos. Si un competidor potencial deseara ingresar a este sector, deberá considerar estas prácticas de manejo de cafetales, para lograr economías de escala en su negocio, de lo contrario se constituirá en una fuerte barrera de entrada para él.

Diferenciación del producto: la zona cafetera del departamento de Nariño, tiene una sorprendente diversidad de climas y suelos que le otorgan al grano unos atributos físicos y sensoriales, únicos y diferenciados en el mercado de los Cafés

Especiales, reconocidos ampliamente en el mercado internacional, donde es pagado a mejores precios, lo cual implica que competir en la región es difícil si se tiene en cuenta que existe ya una larga cultura de producción, beneficio y comercialización realizada por los pequeños caficultores con el apoyo de las instituciones cafeteras. Un cambio brusco en la cadena productiva del café implicaría a su vez un desajuste especialmente en su calidad que traería desventaja al nuevo competidor. Sin embargo la fortaleza de la zona de poseer microclimas y suelos de buenas condiciones para la producción de café puede ser aprovechada por las nuevas empresas.

Identificación de la marca: la identificación de la marca del café nariñense, se inició prácticamente en la década pasada, a través de programas de promoción y publicidad llevados a cabo en diferentes ferias del orden nacional e internacional, (Feria de Cafés Especiales - Atalanta USA), para continuar el trabajo de posicionamiento del producto nariñense, como un producto especial que ha logrado crear su propio nicho en el mercado mundial. Esta penetración se ve hoy reflejada en la existencia de diferentes marcas de café nariñense en los mercados internacionales, elaboradas basándose en café 100% nariñense, con destino al consumo en hogares y venta en supermercados, cadenas de distribución y tiendas de café o "Coffe Shops", siendo estas últimas el canal de promoción y venta más representativo en donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con características organolépticas definidas.

Acceso a canales de distribución: la Federación Nacional de Cafeteros inició, a instancias del Gobierno Nacional en el año 2002, una estrategia para escalar en la cadena de valor agregado del café, protocolizando la apertura de tiendas de café para la atención directa, al Consumidor Final. En aras de consolidar la expansión a nivel nacional e internacional de la estrategia, la Federación Nacional de Cafeteros, con su patrimonio privado creó las "Tiendas Juan Valdez" para relanzar la marca que lleva su nombre. En este caso la Federación, mediante una sociedad comercial de la cual es matriz y controlante, debidamente autorizada por el Gobierno Nacional, usa las aplicaciones de marca desarrolladas para el concepto de "Tiendas Juan Valdez", a cambio de una remuneración, en condiciones comerciales de acuerdo con los estudios que vienen adelantando firmas internacionales independientes, situación está que vuelve más difícil el acceso a los diferentes canales de distribución por parte de nuevos o potenciales competidores.

Acceso a insumos: en la actualidad se cultivan en el departamento, de Nariño, aproximadamente 25 mil hectáreas, de café, con una tenencia en promedio de 1.3 hectáreas, de las cuales 0.66 corresponden a café, que producen anualmente 23 millones de kilos de Café Pergamino Seco, de buena calidad, que es comercializado en buena parte por las instituciones cafeteras y se exporta con éxito a los mercados internacionales. La otra parte, es comercializado por los

particulares, lo que lleva a considerar que el acceso a insumos por parte de particulares en nuestra región no es restringido.

Protección Gubernamental: teniendo en cuenta que la Fundación Nacional de Cafeteros, es una organización privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es el de defender el ingreso de los caficultores, el gobierno no ha establecido requisitos y restricciones en sus leyes y otras normas para el ingreso de nuevas empresas al mercado, antes bien ha elaborado planes de apoyo a la caficultura, a través de incentivos directos a la actividad cafetera, programas de acceso a créditos, cofinanciación de programas de asistencia técnica e investigación científica, a los cuales tienen acceso y con igualdad de condiciones toda organización que se encuentre interesada en ingresar al negocio cafetero.

Expectativas de reacción: las Empresas que compiten dentro del Sector Cafetero, en el Departamento de Nariño, presentan bajas expectativas de reacción ante una inminente entrada de nuevos competidores, teniendo en cuenta que las empresas existentes pueden defender su posición competitiva y su participación en el mercado tanto nacional como internacional, a través de mejores precios ofrecidos a los caficultores y dado su amplio conocimiento y experiencia en el negocio cafetero y considerando, además, que los competidores en la región son escasos (Empresas de Nariño y Comité de Cafeteros).

Requisitos de Capital: por otra parte La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, posee una infraestructura y logística adecuadas para la prestación de la Asistencia Técnica en la producción a nivel de finca y de Grupos Asociativos así como también para el acopio, compra y almacenamiento del café que representa una gran cantidad de recursos financieros difícilmente superables. Igualmente los costos de publicidad y promoción del producto a nivel internacional son cuantiosos lo cual trae a la empresa la oportunidad de negociación en buenas condiciones económicas, frente a posibles competidores potenciales.

▪ **Poder de Negociación de Proveedores**

La Federación a través de las cooperativas de caficultores y Almacafé, instituciones que conforman el gremio, adquieren con recursos del Fondo Nacional del Café la cosecha producida anualmente en la región y después de un proceso industrial de determinación de la calidad y trillado, lo exportan a los principales mercados internacionales donde operan las empresas multinacionales tostadoras que a su vez lo comercializan con el valor agregado en los países industrializados.

La cadena del café tiene importantes variables pero la más importante es la de los proveedores del grano quienes son las familias cafeteras que lo producen como se dijo en su mayoría en pequeñas cantidades, de una manera artesanal y asistidos por el servicio de extensión del Comité de Cafeteros de Nariño que opera en la

región. Además se pueden señalar algunas variables que si presentan en el poder de negociación de los proveedores de la materia prima que es el café así:

Concentración de proveedores: los caficultores en el Departamento de Nariño que se constituyen como proveedores de la materia prima están agremiados en la Federación de Cafeteros y además se los ha organizado por sectores o veredas productivas en grupos asociativos para facilitar las actividades de prestación de la asistencia técnica, acopio, comercialización y transporte del café. Esta organización democrática, consciente y con sentido de pertenencia en lugar de ser una amenaza se ha constituido en una ventaja para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño frente a otras existentes en la región, como son "Empresas de Nariño S. A." y compradores particulares que no tienen incentivos sino el del precio en la época de cosecha.

Importancia del volumen para los proveedores: afortunadamente para los caficultores regionales que se constituyen en proveedores del café a la Federación, se les ha garantizado la compra de su producción a través de los recursos parafiscales del fondo Nacional del Café con precios de sustentación aceptables y, en la mayoría de los casos, con bonificaciones y sobrepuestos conseguidos al café de Nariño en el mercado internacional de cafés especiales.

Diferenciación de insumos: desde 1996 la Federación Nacional de Cafeteros, viene liderando el Programa de Cafés Especiales de Colombia, cuyo fin es identificar y seleccionar los cafés provenientes de determinadas regiones que posean características particulares para así crear nuevas estrategias comerciales de promoción. Además se viene trabajando mancomunadamente con los pequeños productores (Proveedores de insumos), en los orígenes de cafés Nariñenses que han logrado sobresalir por su diferenciación, tratando de crear sobre ellos un mayor reconocimiento por parte de la industria y de los consumidores.

Impacto de insumos sobre la calidad: la zona cafetera nariñense tiene una sorprendente biodiversidad que le otorga una condición privilegiada para ofrecer cafés únicos y diferenciados en el mercado internacional, los cuales son producidos por cafeteros dedicados, quienes tienen raíces étnicas y tradiciones culturales que se reflejan en la forma de cultivar el grano a lo largo del territorio, la cual da origen a cafés de calidad cuya comercialización, además de su bienestar, les ofrece otras ventajas; ellos saben que aumentar la calidad puede ayudarles a desarrollar y fortalecer sus relaciones de largo plazo con exportadores y detallistas, así como a mejorar su capacidad para negociar precios, incluyendo la obtención de primas por calidad.

▪ Poder de Negociación de Compradores

En la región existen pocas empresas que dominan el sector cafetero y la comercialización de su producción, las cuales están determinadas por algunos elementos y factores que se deben tener en cuenta para poder determinar su comportamiento, como:

Diferenciación del producto: la zona cafetera del Departamento de Nariño, tiene una sorprendente diversidad de climas y suelos que le otorgan al grano unos atributos físicos y sensoriales, únicos y diferenciados en el mercado de los Cafés Especiales, reconocidos ampliamente en el mercado internacional, donde es pagado a mejores precios, lo cual implica que competir en la región es difícil si se tiene en cuenta que existe ya una larga cultura de producción, beneficio y comercialización realizada por los pequeños caficultores con el apoyo de las instituciones cafeteras. Un cambio brusco en la cadena productiva del café implicaría a su vez un desajuste especialmente en su calidad lo cual traería desventaja al nuevo competidor. Sin embargo la fortaleza de la zona de poseer microclimas y suelos de buenas condiciones para la producción de café puede aprovecharse ventajosamente por las nuevas empresas.

Identificación de la marca: la identificación de la marca del café nariñense, se inició prácticamente en la década pasada, a través de programas de promoción y publicidad llevados a cabo en diferentes ferias del orden nacional e internacional, (Feria de Cafés Especiales - Atalanta USA), para continuar el trabajo de posicionamiento del producto nariñense, como un producto especial que ha logrado crear su propio nicho en el mercado mundial. Esta penetración se ve hoy reflejada en la existencia de diferentes marcas de café nariñense en diferentes mercados internacionales, elaboradas basándose en café 100% nariñense, con destino al consumo en hogares y venta en supermercados, cadenas de distribución y tiendas de café o "Coffe Shops", siendo estas últimas el canal de promoción y venta más representativo en donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con características organolépticas definidas.

Impacto de la calidad del producto: el café nariñense por sus características organolépticas y físicas, es apreciado altamente en el mercado internacional especialmente en el de los cafés especiales, lo cual se constituye en un factor preponderante para la rentabilidad y vigencia de la industria cafetera, pues beneficia tanto a productores como a exportadores en este caso la Federación de Cafeteros que obtiene también importantes utilidades por la colocación de este producto diferenciado en el mercado internacional.

Concentración de Compradores: en la actualidad el sector, cafetero de Nariño está constituido por la presencia de cultivadores de café, en su mayoría, pequeños propietarios apoyados por la Federación de Cafeteros la cual, con sus Instituciones, facilita la producción, beneficio y comercialización de café y

promueve el desarrollo de las regiones que lo producen. La Federación comercializa el 50% del café obtenido en la región, con precios de sustentación y garantía de compra de acuerdo al comportamiento del mercado de café en la bolsa de New York.

En la zona existe la “Empresas de Nariño S. A.” que interviene en la comercialización únicamente, sin beneficio social para los productores, y compra el 40% de la producción a través de agentes particulares de compra, ubicados en los principales centros cafeteros de la Región. El restante 10% lo adquiere la Cooperativa de Caficultores del Cauca quien hace presencia desde hace cuatro años aproximadamente.

La producción de café en el departamento de Nariño se estima en veinticuatro millones de kilos de café pergamino anualmente.

Información de los compradores: el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño y Empresas de Nariño S. A., son los principales compradores de la oferta cafetera del Departamento, los cuales adquieren la totalidad del grano producido a través de las Cooperativas del Norte y Occidente de Nariño y a través de los Grupos Asociativos organizados, cuyas relaciones comerciales les han permitido establecer nexos cercanos que facilitan la información entre compradores y productores.

Amenaza de integración hacia atrás y adelante: la Federación Nacional de Cafeteros ha destinando recursos significativos desde el año 2002 desarrollando el proyecto de las Tiendas de Café, como estrategia para escalar en la cadena de valor agregado del café. Esta estrategia parte de la recomendación realizada por la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera, cuyo objetivo es que la institucionalidad cafetera logre participar en distintos segmentos de mercado que puedan generar nuevas fuentes de ingresos.

Las Tiendas de Café se constituyen en el mejor vehículo de promoción, de estilo propio y único, de la diversidad y riqueza de nuestro café, donde el público, además de la posibilidad de disfrutar de las diferentes preparaciones de café (desde un tinto o café negro hasta los cafés helados con sabor), dispondrá de café empacado, parafernalia de preparación, libros sobre el café, cursos sobre historia y cultura del grano, e incluso, ítems coleccionables con la marca y los distintivos de Café de Colombia. De esta manera, la Federación Nacional de Cafeteros en conjunto con los Comités Departamentales está realizando un incipiente proceso de integración hacia adelante, buscando generar valor agregado al gremio cafetero colombiano.

Rivalidad en Competidores Existentes

La existencia de factores básicos y atractivos como la calidad del suelo, la variedad de climas, la mano de obra familiar barata y la envidiable ubicación geográfica han sido determinantes para obtener un producto de buena calidad reconocido mundialmente y que ha hecho posible el crecimiento del área cafetera, de la población dedicada a este trabajo y de la presencia de la Federación de Cafeteras y de la Empresa de Nariño, que comercializan con éxito el café de Nariño.

Sin embargo la región presenta un escenario propicio para desarrollar la competitividad en este sector ya que interactúan además las características culturales y económicas de la región y los actores particulares, gremiales y del Estado para garantizar un desarrollo concertado que conlleve al proceso de la región.

Hasta el momento las empresas existentes tienen la capacidad suficiente para estar vigentes en el sector y dependen de algunos comportamientos que en el futuro se se presenten para asegurar su viabilidad como:

Crecimiento de la industria: como se dijo anteriormente el mercado de café diferenciados por su origen, por su calidad, por su aspecto social y ambiental, los cuales hacen parte de los cafés especiales, están en crecimiento en el mercado internacional y por consiguiente también debe crecer la oferta del producto para suplir la demanda existente, circunstancia favorable para las empresas cafeteras que operan en Nariño.

Diferenciación del producto: la zona cafetera del departamento de Nariño, tiene una sorprendente diversidad de climas y suelos que le otorgan al grano unos atributos físicos y sensoriales, únicos y diferenciados en el mercado de los Cafés Especiales, reconocidos ampliamente en el mercado internacional, donde es pagado a mejores precios, lo cual implica que competir en la región es difícil si se tiene en cuenta que existe ya una larga cultura de producción, beneficio y comercialización realizada por los pequeños caficultores con el apoyo de las instituciones cafeteras. Un cambio brusco en la cadena productiva del café implicaría a su vez un desajuste especialmente en su calidad que traería desventaja al nuevo competidor. Sin embargo la fortaleza de la zona de poseer microclimas y suelos de buenas condiciones para la producción de café puede aprovecharse ventajosamente por las nuevas empresas.

Identificación de la marca: la identificación de la marca del café nariñense, se inició prácticamente en la década pasada, a través de programas de promoción y publicidad llevados a cabo en diferentes ferias del orden nacional e internacional, (Feria de Cafés Especiales - Atalanta USA), para continuar el trabajo de posicionamiento del producto nariñense, como un producto especial que ha

logrado crear su propio nicho en el mercado mundial. Esta penetración se ve hoy reflejada en la existencia de diferentes marcas de café nariñense en diferentes mercados internacionales, elaboradas basándose en café 100% nariñense, con destino al consumo en hogares y venta en supermercados, cadenas de distribución y tiendas de café o "Coffe Shops", siendo estas últimas el canal de promoción y venta más representativo en donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con características organolépticas definidas.

Balance de competidores: la Federación de Cafeteros para la compra del café producido en la región y para sostener su presencia y apoyo al sector cuenta con considerables recursos provenientes del Fondo Nacional del Café y de los generados por la exportación del grano a los mercados especializados los cuales son reinvertidos en las regiones cafeteras para prestar sus servicios al caficultor en la asistencia técnica, garantía de compra, a inversiones sociales en educación e infraestructura regional que le garantiza un alto sentido de pertenencia de sus agremiados y una consolidación de su presencia en la región. Se aspira que con el aumento de la demanda de cafés especiales aumente también el área de la producción de café y el presupuesto de inversión en la región.

Igualmente la empresa "Empresas de Nariño S.A." coloca altos recursos para la compra del café regional el cual se comercializa con la multinacional Starbucks que posee una cadena de distribución y preparación de café en Estados Unidos, Europa y Asia que tiene como materia prima el café de marca Nariño Supremo el cual se exporta desde hace varios años con utilidades considerables para esta empresa pero sin inversión social ni de sobre precios a los caficultores.

Concentración de competidores: en el sector cafetero del departamento de Nariño, no hay una gran concentración de competidores existentes, ya que en la actualidad se encuentra la Federación de Cafeteros que con sus Instituciones facilita la producción, beneficio y comercialización de café y promueve el desarrollo de las regiones del Departamento que lo producen. La Federación comercializa el 50% del café obtenido en la región, con precios de sustentación y garantía de compra de acuerdo al comportamiento del mercado de café en la bolsa de New York.

Otra de las empresas competidoras existente es "Empresas de Nariño S.A.", que interviene en la comercialización únicamente, sin beneficio social para los productores, y compra el 40% de la producción, a través de agentes particulares de compra ubicados en los principales centros cafeteros de la región.

La Cooperativa de Caficultores del Cauca quien hace presencia desde hace cuatro años aproximadamente comercializa el restante 10% de la producción cafetera de la región, partiendo de que la producción se estima en veinticuatro millones de kilos de café pergamino anualmente.

Barreras de salida: los competidores existentes en el sector cafetero de Nariño no cuentan con demasiados activos especializados que dificulten la salida del sector en caso de que así se decidiera, ya que tanto la Federación Nacional de Cafeteros como Empresas de Nariño S.A. su principal actividad económica es la comercialización del grano en los mercados nacionales e internacionales. Una mayor dificultad se puede presentar con la Federación Nacional de Cafeteros, debido a que fuera de la actividad de comercialización, se encarga de apoyar la producción y el beneficio del grano.

Por ser importantes las empresas Federación de Cafeteros y Empresas de Marino S.A. para el desarrollo regional, en general, y para los caficultores, en particular, la salida del entorno no se la ve posible por existir un alto sentido de pertenencia de los beneficiados hacia la Federación y sus instituciones cafeteras como también los de Empresas de Nariño S.A., además de que existe el decidido apoyo del gobierno nacional para consolidar en esta región y en el país las instituciones cafeteras que se han constituido en una fuente de verdadero impulso nacional.

▪ **Amenaza de Productos Sustitutos**

En la región no existe un cultivo natural tan promisorio como el café, porque además de las ventajas competitivas y comparativas ya descritas es de permanente producción para abastecer la demanda creciente de cafés especiales y que cuenta además con la vocación y la cultura del productor cafetero y del apoyo de las empresas cafeteras y del Gobierno Nacional, empeñado éste en el aumento de las exportaciones del sector agrícola para suplir las deficiencias de empleo y desarrollo del sector rural.

De otro lado, el sector cafetero colombiano cuenta con importantes fortalezas para desarrollar cafés especiales que hacen de esta bebida un producto único en el mercado, entre las que se pueden mencionar las siguientes: la existencia de una tradición de calidad; se cuenta con una gran diversidad en las zonas cafeteras; se tiene café fresco todo el año productivo; y hay un gran reconocimiento internacional de los cafés especiales colombianos.

Síntesis Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Cafetero de Nariño

La Federación Nacional de Cafeteros y el Comité Departamental de Cafeteros en el sector cafetero de Nariño tienen una posición competitiva privilegiada, pero necesitan seguir creando ventajas competitivas para poder insertar con éxito a la caficultura nariñense en la economía de los mercados nacional e internacional.

Esta presencia competitiva de la Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité Departamental de Cafeteros en el departamento de Nariño, tiene como base una directrices orientadas hacia la organización de los caficultores nariñenses en grupos veredales asociativos, a quienes se les presta la debida

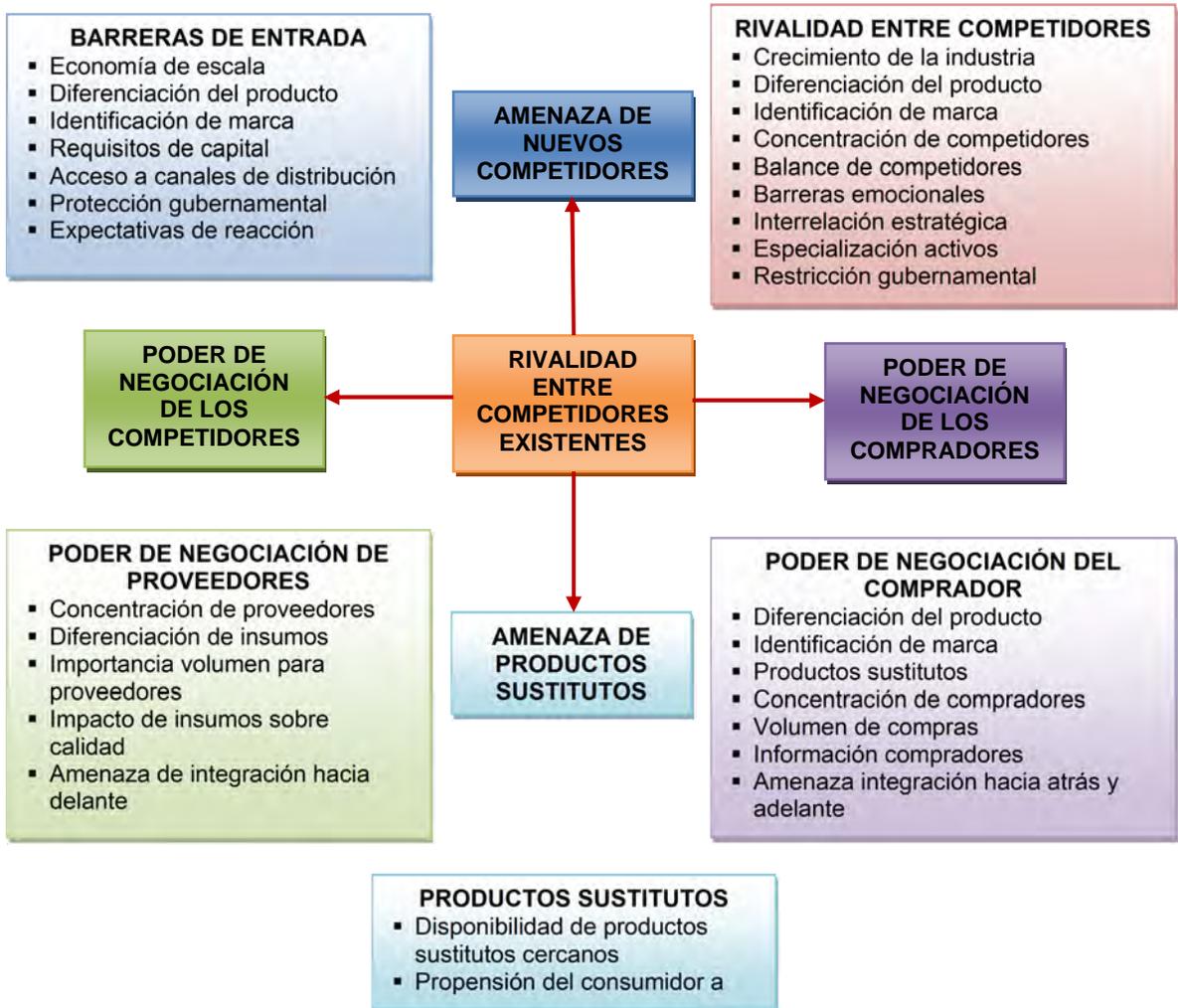
asistencia técnica y los cuales comunitariamente han mejorado la producción, la calidad del café y conscientemente han renovado su compromiso de lealtad hacia el gremio cafetero y hacia la solución de las necesidades más prioritarias de su entorno social y económico.

Esta presencia competitiva le permite a la Federación Nacional de Cafeteros gozar de una posición privilegiada al momento de negociar con proveedores y compradores, resultado de una importante trayectoria en el negocio del café con el objetivo de defender el ingreso de los productores y apoyándolo mediante un precio de sustentación, la garantía de compra de la cosecha y el estricto control de calidad.

Asimismo, para mantener su rivalidad con los competidores existentes y hacerle frente a posibles competidores potenciales, la Federación también cuenta con una infraestructura investigativa, científica y tecnológica para el desarrollo de programas de producción y promoción de cafés de alta calidad y con un alto concentrado de valor agregado, garantizando así que el departamento de Nariño cuente con un grano de competitivo en los mercados nacional e internacional.

La posición competitiva relativa de la Federación Nacional de Cafeteros se encuentra también sustentada en el manejo administrativo que ha tenido la entidad, ya que no sólo a la entidad se la ha tenido que administrar como una empresa privada sino que, además, participa activamente como agente en la formulación de políticas tanto a nivel del sector como a nivel macroeconómico; asimismo ha asumido responsabilidades en el área de la diplomacia internacional y ha participado de una manera importante en el suministro de bienes públicos tales como la investigación, la promoción y la infraestructura física y social. Todo esto lo ha hecho en el contexto de una entidad descentralizada, en la cual los caficultores han tenido la capacidad de elegir sus cuerpos directivos y a sus representantes a nivel municipal, departamental y nacional.

Figura 6. Cinco fuerzas competitiva del Sector Cafetero de Nariño



2.3.6 Matriz del perfil competitivo (MPC). Es un instrumento que permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Mediante esta matriz se identificará a los competidores más importantes informando las fortalezas y debilidades particulares que posee.

Esta matriz es importante porque ofrece la posibilidad de diseñar estrategias e indicadores para monitorear a la competencia, los cuales son básicos para el desarrollo del proceso estratégico que se está desarrollando con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

Para su elaboración se identifican los factores decisivos de éxito en la industria a la cual pertenece el Comité, utilizando el modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter. Una vez identificados los factores de éxito del Comité se procede a

asignar a cada uno de ellos una ponderación, con el fin de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, la cual debe variar de 0.0 sin importancia a 1.0 muy importante. Esta ponderación se realiza para los competidos y la columna de ponderación debe sumar 1.0.

Luego se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito, procedimiento que se basará en la información objetiva. Esta asignación estará basada con respecto a los siguientes criterios de clasificación:

Debilidad grave = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

Posteriormente se realiza un cálculo matemático multiplicando la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Una vez realizada esta operación se suma la columna de resultados ponderados para cada competidor, lo que revela la fortaleza total del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en comparación con la fortaleza de sus competidores. La empresa que obtenga el total ponderado más alto indica que es el competidor más amenazante en la industria a la que pertenecen y el que obtenga el menor valor revelará que es el competidor más débil. Este total ponderado varía entre 1.0 el más bajo hasta el 4.0 el más alto.

A continuación se presenta la matriz del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño comparado con la competencia que es Empresas de Nariño S. A.

Cuadro 9. Matriz del perfil competitivo (MPC), Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

Factores Críticos para el éxito	Peso	Comité Departamental de Cafeteros de Nariño		Empresas de Nariño S. A.	
		Clasificación	Peso ponderado	Clasificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,06	4	0,24	4	0,24
Competitividad de precios	0,08	4	0,32	3	0,24
Posición financiera	0,07	4	0,28	3	0,21
Calidad de productos	0,09	4	0,36	3	0,27
Cantidad del producto	0,08	4	0,32	3	0,24
Identificación de marcas	0,05	2	0,10	4	0,20
Lealtad del cliente	0,07	3	0,21	4	0,28
Oportunidad entrega del producto	0,07	4	0,28	4	0,28
Costos de producción	0,09	4	0,36	1	0,09
Sistemas de información y comunicación	0,05	3	0,15	3	0,15
Investigación y desarrollo	0,07	4	0,28	2	0,14
Tecnología y equipos	0,05	4	0,20	1	0,05
Alianzas estratégicas	0,06	3	0,18	4	0,24
Good Will	0,06	4	0,24	3	0,18
Sistema de comercialización y mercadeo	0,05	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1,00		3,67		2,96

Fuente: esta investigación

▪ INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ

Cabe señalar que Las Empresas de Nariño S. A., es una comercializadora del café producido en el departamento, no tiene el control de la cadena productiva de éste. En cambio el Comité, tiene institucionalizada esta cadena desde el comienzo de sus actividades. Por lo anterior las Empresas de Nariño S. A. se considera no un competidor directo sino uno en potencia, ya que se encuentra en el proceso incipiente del control de esta cadena en regiones específicas del departamento dada la calidad del producto que está comercializando.

A través de esta matriz se puede considerar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño es más competitivo que su potencial competidor Empresas de Nariño S. A., en cuanto a aspectos como la calidad del producto, los costos de producción, la competitividad de precios, la solidez financiera, debido a su presencia institucional y de servicio durante más de cincuenta años, beneficiando a los caficultores y sus familia en las zonas productoras.

Una debilidad que se debe tener en cuenta es que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no ha posicionada sus marcas propias (Sindamanoy y Esperanzas de Nariño) en los mercados internacionales, situación que ha aprovechado su potencial competidor Empresas de Nariño S. A., quien ha

posicionado muy bien la marca de café Nariño Supremo, la cual le ha dado el reconocimiento para lograr mayores estrategias y acuerdos comerciales con empresas internacionales.

Aunque el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño se encuentra un poco por encima de su posible competidor, no es lo suficientemente fuerte, por lo tanto se debe trabajar en la búsqueda de estrategias que le permitan volverse más competitivo para consolidarse como la institución líder que a lo largo de estos años ha sido en la producción y comercialización del café.

Por lo anterior, a través de este plan se propone identificar y formular estrategias para contrarrestar la acción de la competencia para aumentar los niveles de competitividad que aseguren su sostenibilidad como entidad y la permanencia de la Caficultura como medio eficaz para el progreso regional.

Cuadro 10. Estrategias para contrarrestar a la competencia

Factor de Éxito	Estrategias
Participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la participación del Comité Departamental de Nariño en los eventos de alto perfil nacional e internacional de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y nuevos nichos de mercado. ▪ Definir la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales.
Competitividad de precios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de café en Nariño bajo las normas ISO 9000 (calidad) e ISO 14000 (Protección ambiental).
Posición financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinversión en proyecto no estratégicos.
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de café en Nariño bajo las normas ISO 9000 (calidad) e ISO 14000 (Protección ambiental). ▪ Determinar la caracterización (física y sensorial) del grano por regiones para el establecimiento de marcas. ▪ Mejorar la organización de los caficultores en grupos asociativos de producción y acopio de cafés especiales (CE).
Cantidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la zona productora de café en el departamento de Nariño entre los 1.400 y 2.200 m.s.n.m. ▪ Incrementar la productividad por área de café sembrada. ▪ Motivar y concientizar a los técnicos del servicio de extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café. ▪ Desarrollar un Plan de investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño. ▪ Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras. ▪ Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada segmento de café especial.
Identificación de marcas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado. ▪ Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas.

Factor de Éxito	Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas internacionales para la comercialización del café de Nariño.
Lealtad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover y mejorar el nivel educativo en los caficultores. ▪ Apoyar la organización y consolidación de pequeñas operaciones de producción (Pequeños y medianos productores).
Oportunidad en la entrega del producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un plan de negociación a nivel de comités.
Costos de producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar un enfoque de gestión por procesos productivos y administrativos. ▪ Establecer un programa de acopio y transporte comunitario del grano desde las zonas productoras hasta el cliente final. ▪ Establecer un programa de verificación de costos de producción.
Sistemas de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental la infraestructura de la red de informática y telecomunicaciones. ▪ Desarrollar el sistema de información de mercados con respecto a precios y mercados potenciales.
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular y adoptar el plan estratégico exportador del Comité. ▪ Fomentar investigaciones que busquen el aprovechamiento de cafés de baja calidad y subproductos.
Tecnología y equipos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear el laboratorio para catación de café del servicio de extensión del departamento de Nariño.
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales para lanzar y posicionar el café especial con valor agregado.
Good Will	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros. ▪ Implementar un modelo de gestión gerencial de excelencia a través de alguno de los diferentes modelos organizacionales actuales como Balanced Scorecard, mejoramiento continuo, entre otros.

Fuente: esta investigación

2.3.7 Evaluación del perfil de oportunidades y amenazas. Para la evaluación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se procede a construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) en donde se resumen las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización en los entornos Económico, Sociocultural, Demográfico y Ambiental; Político, Gubernamental y Legal; Tecnológico; y Competitivo.

La matriz EFE se constituye igualmente en una herramienta importante de planeación estratégica que contribuye a establecer el diagnóstico estratégico del Comité, suministrando información que permite conocer si la empresa cuenta con más oportunidades que amenazas o, por el contrario, presenta más amenazas que oportunidades, en su entorno externo.

Para la elaboración de la matriz EFE, en primer lugar se analizan los entornos anteriormente mencionados para identificar las oportunidades y amenazas y realizar una lista de los factores externos determinantes de éxito.

Cuadro 11. Factores externos determinantes de éxito

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO
ENTORNO ECONÓMICO
Bajo crecimiento económico regional
Economía inestable con alta vulnerabilidad
Incremento del área dedicada a cultivos permanentes
Comportamiento del mercado laboral
Reactivación del desarrollo del sector agropecuario
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café gracias a cambios estructurales registrados en la industria mundial del café
ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL
Presión social que ejerce la evolución de la estructura poblacional del departamento de Nariño
Distribución de la población urbano rural
Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño
Baja cobertura del sistema general de seguridad social en salud en el departamento
Educación superior
Educación técnica
Programas de alfabetización
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas
Presencia de cultivos ilícitos
Procesos de deforestación
Terrenos aptos para todas las variedades de café
Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 m.s.n.m.
Posición geográfica estratégica del departamento con acceso a los mercados de la cuenca del Pacífico
Terrenos de ladera
Mala calidad de la vivienda urbana y rural
Mal estado de la red vial de Nariño
Altos costos de transporte
Sistema energético regional
Sistema de agua potable y saneamiento básico
Sistema de telecomunicaciones
Situación del puerto marítimo de Tumaco
ENTORNO POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL
Situación institucional departamental
Categorización de los municipios
Mercado internacional del café

Continuación Cuadro 11.

Mercado interno
Comercialización sostenible con valor agregado
Transferencia de precios al consumidor
Penetrar nuevos mercados para el café de Colombia
ENTORNO TECNOLÓGICO
Programas de inversión social para el caficultor
Programas para la educación de la población cafetera rural
Gestión empresarial
Computadores para educar
Alianzas para la educación
Actualización de la base de datos del SISBEN
ENTORNO COMPETITIVO
Programa para la mujer cafetera
Juan Valdez 50 años por delante
Programa Café 100% colombiano
Relaciones con el Congreso de la República
Negociaciones comerciales con Unión Europea, Corea del Sur, Panamá

Fuente: esta investigación

Una vez seleccionados los factores más críticos de éxito se procede a hacer una selección y se toman 17 de ellos que se consideran más relevantes, se hace una ponderación de cero (0,0) considerados sin importancia, a uno (1,0) muy importantes, actividad que se desarrolla de manera participativa con los miembros del Comité y que parte de la experiencia y conocimiento que tienen tanto de la empresa como del sector cafetero de la región, y con base en la información recolectada y analizada de los diferentes entornos. Una vez realizada la ponderación, se procede a clasificar cada factor de acuerdo a las siguientes categorías:

- Amenaza importante = 1
- Amenaza menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad importante = 4

Luego se procede a multiplicar la ponderación por la clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable y obtener, así, el resultado ponderado total, el cual permite realizar la interpretación del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Para lo anterior, se hace necesario tener en cuenta que si el resultado de la ponderación total de la matriz EFE es mayor que el promedio 2.5, la empresa dispone de más oportunidades frente al número de debilidades que afronta; o si el resultado de la ponderación total es menor que el promedio 2.5, significa que la empresa enfrenta más debilidades en comparación con las fortalezas que puede aprovechar.

Entre las conclusiones que pueden establecerse a partir de los valores finales de la matriz EFE, están que si el resultado ponderado total es cuatro (4.0), el Comité Departamental estaría compitiendo en un ramo atractivo y dispone de abundantes oportunidades externas; y si el resultado es uno (1.0) indicaría que el Comité Departamental se encuentra en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. A continuación se presenta la matriz EFE para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos -EFE- Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

Factores Externos determinantes	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
ENTORNO ECONOMICO			
Bajo crecimiento económico regional	0,07	1	0,07
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café gracias a cambios estructurales registrados en la industria de mundial del café	0,07	4	0,28
ENTORNO SOCIOCULTURAL, DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL			
Bajos niveles de la calidad de vida de la población en Nariño	0,06	1	0,06
Programas de alfabetización	0,05	4	0,20
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas	0,07	4	0,28
Presencia de cultivos ilícitos	0,07	4	0,28
Terrenos aptos para todas las variedades de café	0,09	4	0,36
Producción en terrenos ubicados entre 1.500 y 2.00 m.s.n.m.	0,09	4	0,36
Altos costos de transporte	0,06	2	0,12
Sistema de telecomunicaciones	0,06	3	0,18
ENTORNO POLITICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL			
Situación institucional departamental	0,06	4	0,24
Mercado internacional del café	0,06	4	0,24
Comercialización sostenible con valor agregado	0,06	4	0,24
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Programas para la educación de la población cafetera rural	0,09	3	0,27
ENTORNO COMPETITIVO			
Negociaciones comerciales con Unión Europea, Corea del Sur, Panamá	0,07	4	0,28
Programa Café 100% colombiano	0,08	4	0,32
Juan Valdez 50 años por delante	0,07	4	0,28
TOTAL			4,06

Fuente: esta investigación

▪ INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ

La información suministrada por la matriz EFE permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales del Comité, facilitando el análisis de su entorno externo y su interacción con él, indicando, además, la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve.

El valor obtenido en el análisis del perfil de oportunidades y amenazas a partir de la Matriz EFE, arroja como resultado total ponderado 4,06, lo que permite manifestar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño presenta más oportunidades que amenazas, lo que permite que esta empresa puede desarrollarse aún más en el entorno en que se desenvuelve, aprovechándolas efectivamente, trabajando para contrarrestar el impacto que le puedan generar las amenazas en un momento determinado.

En términos generales el Comité Departamental de Cafeteros, se encuentra inmerso en una industria atractiva que ofrece muchas oportunidades para su desempeño y consolidación institucional como entidad gremial promotora del desarrollo cafetero.

En el análisis de la matriz EFE, detectamos que entre los entornos señalados, aquellos que ofrecen mayores oportunidades, son:

Entorno Político - Gubernamental y Legal. Desde hace muchos años la Federación Nacional de Cafeteros y en consecuencia el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, ha mantenido relaciones de apoyo, favorabilidad y participación en las decisiones políticas y económicas del Estado y la región, lo que ha permitido generar actividades que contribuyan al sostenimiento de la caficultura y la permanente presencia del Café de Nariño en los mercados internacionales.

Entorno Competitivo. El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, tiene una sólida posición competitiva difícilmente superable por los actuales y potenciales competidores en una industria en crecimiento, dado su permanente servicio y asistencia técnica a los caficultores así como también su capacidad operativa para compenetrarse con las características propias de la industria, por ejemplo si en un momento determinado se necesitara desarrollar ciertos activos especiales para la producción de productos innovadores, tendría la capacidad para hacerlo.

En cuanto a los entornos Económico y Sociocultural, Demográfico y Ambiental, observamos un equilibrio entre oportunidades y amenazas que estos entornos ofrecen al Comité de Cafeteros, lo cual permite el normal desarrollo de la industria, pero que lo obliga a estar vigilante mediante un sistema de monitoreo permanente y a innovarse constantemente a través de diferentes actividades,

gestiones y alianzas estratégicas, en el afán de impulsar el desarrollo de la caficultura regional.

2.3.8 Análisis de vulnerabilidad. Este análisis permite ser más puntual y objetivo con respecto a la información disponible para la formulación estratégica, en el sentido que permite corregir las desviaciones a los sesgos que se pueden presentar, dependiendo de la situación del Comité, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación estratégica.

El análisis de vulnerabilidad se logró a través de un trabajo participativo y se adelantó por el nivel ejecutivo del Comité Departamental, desarrollado a través de las siguientes etapas:

El primer paso es la identificación de puntales. Un puntal es un elemento soporte del cual depende el Comité para sobrevivir. Se inicia el análisis de vulnerabilidad identificando los puntales sobre los cuales se soporta la organización empleando técnicas de trabajo grupal, los cuales pueden corresponder a recursos humanos, su situación en el mercado, la relación con la competencia, el proceso productivo y tecnológico, la situación financiera, la estructura de capital o administrativa, la cultura corporativa, entre otras.

Una vez identificados los puntales, éstos se los traduce en amenazas para el negocio con el fin de determinar la forma en que la organización superaría el impacto potencial de esa amenaza si llegase a ocurrir tal evento. De esta manera se plantea una evaluación de las consecuencias que pueden derivarse por el suceso de dicha amenaza en el Comité Departamental, para dar lugar luego a su valorización, es decir, la valoración y calificación de la magnitud del impacto que produciría cada una de las consecuencias de cada puntal, lo cual se puede hacer en una escala de cero a diez, en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras que diez consecuencias desastrosas. Esta calificación es de naturaleza subjetiva fundamentada en el juicio, experiencia y responsabilidad.

Luego se estima la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad, utilizando para ello un puntaje entre cero y uno. Por medio de esta probabilidad, se podrá tener un acercamiento importante del tipo de acciones que deben tomarse. Se debe tener en cuenta que la ocurrencia con altas probabilidades de una amenaza exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo.

Posteriormente al establecimiento de la magnitud de las amenazas, sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, se procede a determinar la capacidad de reacción de la empresa, para lo cual se realiza una calificación entre cero y diez, siendo cero ninguna capacidad de reacción y diez una capacidad total de reacción. Esta calificación permitirá, además, establecer el tipo de acciones que se deben tomar en el Comité, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Este procedimiento descrito anteriormente, se realizará a través de la utilización de dos instrumentos de facilitación que son El Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad y el Diagrama de Vulnerabilidad. Estos diagramas permitirán determinar el grado de fragilidad del Comité frente a cada uno de los puntales identificados previamente.

El Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad es un cuadrante distribuido en cuatro campos y ayuda a determinar el grado de fragilidad de la siguiente manera: Si la calificación que resulte se encuentra en el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa en el grado en que indique el cuadrante, y, por tanto, deben tomarse acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que debe emprender acciones que mejoren su capacidad de reacción. El cuadrante III, indica que la empresa está preparada para reaccionar y por último el cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar en un momento determinado.

Este análisis de vulnerabilidad junto con el análisis DOFA, permitirán, al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño iniciar su redireccionamiento estratégico, es decir, definir su visión, misión, objetivos estratégicos y principios corporativos, que lo lleven hacia un mejor nivel competitivo y hacia una posición más sólida en el negocio del café.

Cuadro 13. Diagrama de vulnerabilidad, Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-10	REACCIÓN 0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Sistema de comercialización	Pérdida capacidad comercial	Pérdida participación en el mercado y beneficios	8	0,3	7	III
2. Garantía y calidad del producto	Deterioro de la calidad	Pérdida de mercado y beneficios	9	0,3	8	III
3. Café de Nariño posicionado en el segmento de cafés especiales	Ausencia de interés por cafés especiales	Pérdida de grandes inventarios	9	0,1	6	III
4. Reconocimiento internacional de marcas del café de Nariño	Desinterés por marcas de café nariñense	Disminución en ventas y beneficios	7	0,3	7	III
5. Precio superior del café de Nariño en mercados internacionales	Bajos niveles de cotización del grado	Pérdida de utilidades, posición debilitada	8	0,2	7	III

Continuación Cuadro 13...

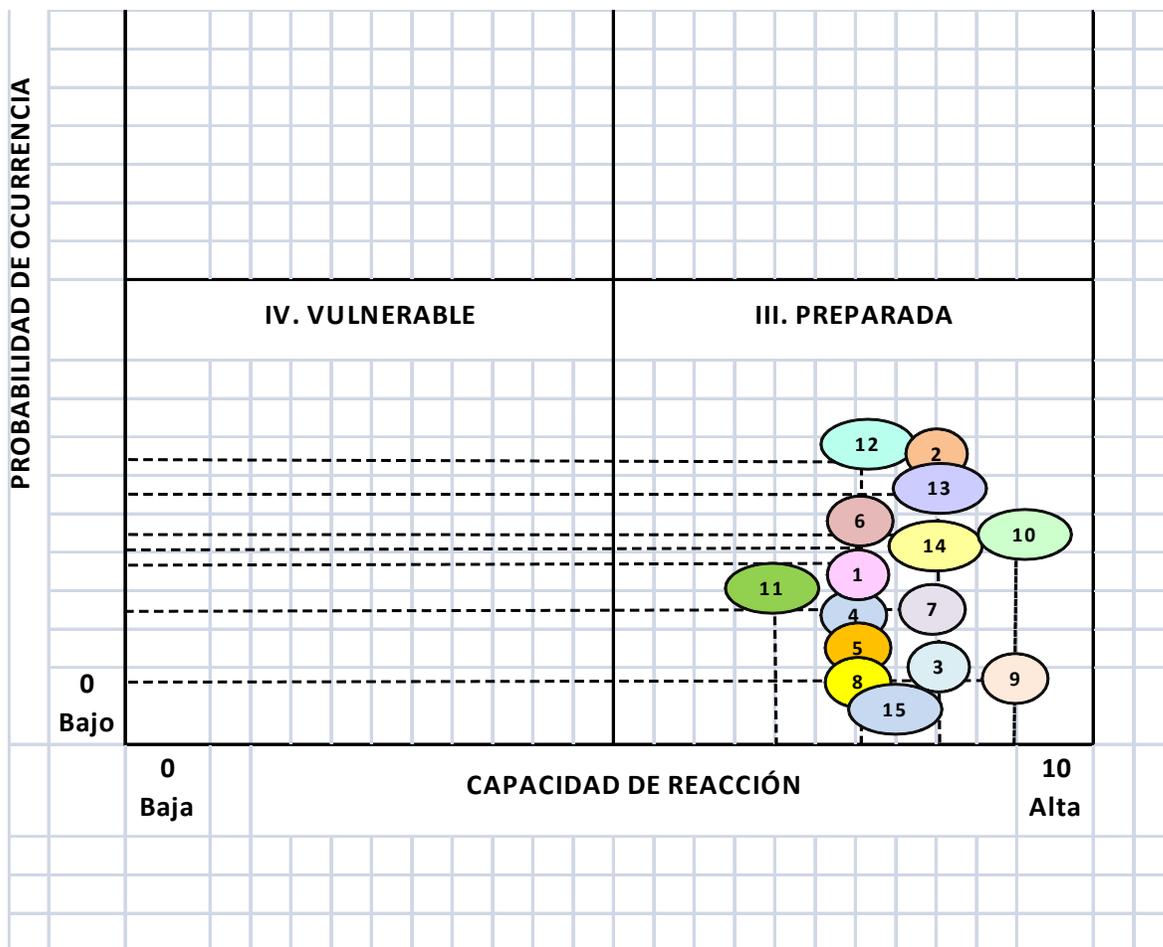
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-10	REACCIÓN 0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
6. Asociaciones de Productores	Desvinculación, desintegración de las asociaciones	Disminución en ventas y beneficios	7	0,4	7	III
7. Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	Inadaptabilidad tecnológica	Pérdida, participación en el mercado y beneficios	8	0,2	8	III
8. Imagen corporativa seria	Pérdida primacia institucional	Pérdida de mercado y beneficios, incremento gastos de publicidad	9	0,1	7	III
9. Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compra hasta los centros de negociación	Pérdida de la eficacia y eficiencia del sistema de mercado	Ineficiencia, posición competitiva debilitada	8	0,2	9	III
10. Sistema de promoción y ventas Juan Valdez	Generación de competencia con un sistema de promoción y ventas similar	Disminución en ventas y beneficios	8	0,3	9	III
11. Producción cafetera en terrenos de 1.500 a 2.000 ms.n.m	Disminución del área de producción	Disminución en ventas y beneficios	9	0,2	6	III
12. Presencia de puntos de compra del Comité en cada municipio productor	Fortalecimiento de puntos de compra de la competencia	Pérdida de mercado y beneficios	8	0,4	7	III
13. Sistema de información cafetera SICA	Desarrollo de un sistema de información cafetera similar por parte de la competencia	Disminución de participación en el mercado con los productores	8	0,3	8	III
14. Formación técnica no formal	Desarrollo de un programa educativo tecnológico por parte de la competencia	Disminución de participación en el mercado con los productores	8	0,3	8	III
15. Programas de tecnificación de cultivos	Inadecuada y/o precaria transferencia de tecnología	Ineficiencia, posición competitiva debilitada	9	0,1	7	III

Fuente: esta investigación

Para ubicar en el diagrama de evaluación de vulnerabilidad los diferentes puntales del Comité, se han ubicado coordenadas a partir de los valores que se registran en los ejes horizontal y vertical. Los valores del eje horizontal corresponden a cada uno de los datos de la capacidad de reacción de la empresa frente a la presencia de un hecho o puntal. Los valores que se registran en el eje vertical, son el

resultado de la multiplicación del impacto de la amenaza por la probabilidad de ocurrencia de cada puntal previamente determinado. Los datos de suministro para la construcción del diagrama de evaluación de vulnerabilidad, se toman del cuadro diagrama de vulnerabilidad del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

Figura 7. Diagrama de evaluación de vulnerabilidad Comité Departamental de Cafeteros de Nariño



Fuente: Esta investigación

Los resultados obtenidos en el Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad, permiten asegurar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño es una empresa con una destacable capacidad de reacción y que no necesita tomar acciones inmediatas para contrarrestar los efectos de hechos adversos, sino que, por el contrario, por su capacidad para reaccionar puede planear acciones que contrarresten el efecto de inminentes hechos dañinos.

Este nivel institucional del Comité de Cafeteros de Nariño para reaccionar con altas probabilidades de éxito ante acontecimientos perjudiciales, se justifica porque es una organización que ha sido constituida como órgano de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a nivel departamental, y cuyo cargo es la organización y orientación del gremio cafetero y la ejecución de los planes y programas de ella en el Departamento de su jurisdicción. En otras palabras, el Comité cuenta con el gran respaldo de la Federación Nacional para sobrevivir dentro de la industria a la cual pertenece.

Entre las acciones que podría optar el, Comité Departamento a fin de contrarrestar los efectos de la posible ocurrencia de los puntales identificados anteriormente, serían:

Cuadro 14. Estrategias para superar los niveles de vulnerabilidad

PUNTUAL	ESTRATEGIA
Sistema de comercialización	Elaborar un plan de negocios a nivel de Comité
Garantía y calidad del producto	Capacitar a los técnicos del servicio de extensión y a los caficultores en sistemas de producción de cafés especiales acordes a las normas internacionales vigentes.
	Capacitar a todas las personas de la cadena de café en procesos, calidad y evaluación sensorial.
	Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras.
Café de Nariño posicionado en el segmento de cafés especiales	Definir la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales.
	Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado.
Reconocimiento internacional de marcas del café de Nariño	Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado.
	Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas.
Precio superior del café de Nariño en mercados internacionales	Lograr un mejor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener primas especiales destinadas al productor.
	Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios.
Asociación de productores del Comité	Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros.
	Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios.
Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	Desarrollar y complementar modelos tecnológicos aplicables a cada tipo de cafés especiales.

Continuación Cuadro 14...

PUNTUAL	ESTRATEGIA
Imagen corporativa seria.	Apoyar la organización y consolidación de pequeñas operaciones de producción (pequeños y medianos productores)
Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compra hasta los centros de negociación	Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas
Sistema de promoción y ventas Tiendas Juan Valez	Establecer alianzas estratégicas con compañías internacionales para lanzar y posicionar los cafés especiales con valor agregado
	Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias
Producción en terrenos de 1.500 a 2.000 m.s.n.m.	Ampliar la zona cafetera del café en el departamento de Nariño, entre los 1.400 y 2.200 m.s.n.m.
	Incrementar la productividad por área de café sembrada.
	Motivar y concientizar a los técnicos del servicio de extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café.
	Desarrollar un plan estratégico de investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño.
	Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras.
	Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial.
Presencia de puntos de compra de Comité en cada municipio productor.	Lograr un mayor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener primas especiales destinadas al productos.
Sistema de información cafetera SICA	Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental, la infraestructura de las redes de informática y telecomunicaciones.
Federación técnica no formal	Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros.
Programa de tecnificación de cultivos.	Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial.
	Desarrollar un plan estratégico de investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño.

Fuente: esta investigación

2.3.9 Análisis DOFA. El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar

directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La matriz DOFA, es una importante herramienta de formulación estratégica que conduce al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias: DO - FA - DA - FO.

A través de esta matriz, una empresa puede determinar la manera de afrontar debilidades importantes tratando de vencerlas para lograr así, convertirlas en fortalezas. De igual manera cuando se ve enfrentada a amenazas graves puede determinar cómo debe actuar para evitarlas y/o minimizarlas y concentrarse mucho más en las oportunidades.

Las estrategias DO, tienen como finalidad mejorar las debilidades internas, valiéndose para ello de las oportunidades externas que se le presenten a una empresa cualquiera.

Las Estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que la empresa debe siempre afrontar las amenazas del ambiente externo en forma frontal.

Las Estrategias DA, tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del ambiente externo. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz DOFA, son:

1. Se deben construir relaciones de los factores claves de los ambientes interno y externo de la organización, así:

Se establece una relación de las fortalezas y debilidades internas claves y más relevantes.

Se establece una relación de las oportunidades y amenazas externas claves e importantes.

2. Una vez establecidas las relaciones anteriores, se comparan las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes, en la casilla apropiada.

Se cotejan las debilidades internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes.

Se comparan las fortalezas internas con las amenazas internas y se registran las estrategias FA resultantes.

Finalmente, se efectúa una comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes.

Las estrategias resultantes de la matriz DOFA, son de carácter funcional que a la postre determinarán el accionar estratégico a seguir por parte de la empresa, para llegar a obtener el éxito deseado en un futuro cercano.

Cuadro 15. Factores claves del ambiente interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas, directrices de calidad y diferenciación el mercado	Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental
Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café	No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio
Sistema de promoción y ventas "Tiendas Juan Valdez"	No se ha definido un direccionamiento estratégico propio
Excelente garantía y calidad del producto	No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos
Posicionamiento del café de Nariño en el segmento de cafés especiales	Nos e lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal
Precio superior del café de Nariño en los mercados internacionales.	La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos
Sistema de información cafetera "SICA"	
Sistema de ampliación de tecnología actualizada y constante	
Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	

Fuente: esta investigación

Cuadro 16. Factores claves del ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café	Bajo crecimiento económico regional
Programas de alfabetización	Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación	Presencia de cultivos ilícitos
Terrenos aptos para todas las variedades de café	Altos costos de transporte
Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 m.s.n.m.	Bajo nivel de investigación ciencia y tecnología
Sistema de telecomunicaciones	
Negociaciones comerciales con Unión Europea, Corea del Sur, Panamá	
Programa Café 100% colombiano	
Juan Valdez 50 años por delante	
Crecimiento de la industria cafetera	

Fuente: esta investigación

Cuadro 17. Matriz DOFA Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

**MATRIZ
DOFA**

		FORTALEZAS -F-	DEBILIDADES -D-
		F1. Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas, directrices de calidad y diferenciación el mercado	D1. Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental
		F2. Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café	D2. No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio
		F3. Sistema de promoción y ventas "Tiendas Juan Valdez"	D3. No se ha definido un direccionamiento estratégico propio
		F4. Excelente garantía y calidad del producto	D4. No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos
		F5. Posicionamiento del café de Nariño en el segmento de cafés especiales	D5. Nos e lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal
		F6. Precio superior del café de Nariño en los mercados internacionales.	D6. La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos
		F7. Sistema de información cafetera "SICA"	
		F8. Sistema de ampliación de tecnología actualizada y constante	
		F9. Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	
OPORTUNIDADES -O-	ESTRATEGIAS -FO-	ESTRATEGIAS -DO-	
O1. Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café	FO1. Elaborar un plan de negocios a nivel de Comité (F1, F2, F3 - O1, O9, O10)	DO1. Definir la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales (D1, D2, D3-O1KO6,07,09,O10)	
O2. Programas de alfabetización	FO2. Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado. (F1, F2, F4, F5, F6 - O1, O9, O10)	DO2. Determinar la caracterización del grano del café por regiones (D1, D2, D3-O1,06,07, 08, O17, O9, O10)	
O3. Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación	FO3. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de café en Nariño (Protección ambiental) (F4, F5, F8, F9 - O1, O2, O3, O4, O5)	DO3. Motivar y concientizar a los técnicos del servicio de extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible del café (D3, D4, D5, D6 -O1, O2, O3, O6, O9, O10).	
O4. Terrenos aptos para todas las variedades de café	F4. Mejorar la organización de los caficultores en cafés especiales (F7, F8, F9 - O2, O3, O10)	DO4. Gestionar ante las diferentes estancias gubernamentales y gremiales, la ampliación y permanencia de los diferentes programas educativos adelantados por la Fedecafé, Comité Café Nariño (D1, D2, D3-O2, O3, O9, O10)	
O5. Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 m.s.n.m.	FO5. Capacitar a los técnicos del servicio de extensión y a los caficultores en sistemas de producción de cafés especiales (F5, F7, F8, F9 - O6, O7, O8, O8, O10)	DO5. Lograr un mejor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional para obtener primas especiales destinadas al producto (D1, D2, D3, D6-O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9, O10)	
O6. Sistema de telecomunicaciones			
O7. Negociaciones comerciales con Unión Europea, Corea del Sur, Panamá			

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo al análisis interno, se precisó que al interior de la organización del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, no se cuenta con un DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO propio y adecuado, sino que su accionar organizacional se encuentra supeditado a las directrices, proyectos y programas impartidos por la Oficina Central de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, lo que trae como consecuencia el desaprovechamiento de las potencialidades que posee la región dentro de la industria del Sector Cafetero como principal renglón de la economía regional.

Por lo tanto teniendo en cuenta que el Comité Departamental de Cafeteros se constituye en el principal actor de la industria cafetera en el Departamento, se procede a continuación a plantear un adecuado DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO que si se adopta contribuiría a la consolidación de la industria cafetera en el Departamento.

3.1 MISIÓN CORPORATIVA

La misión, que se plantea en el presente plan estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, para los próximos cinco años, describe el propósito de éste, el cual es garantizar una caficultura competitiva en los mercados nacionales e internacionales para beneficio de los caficultores y las regiones que lo sustentan en el Departamento.

Para la definición de la misión, se ha tomado algunos conceptos que muy seguramente ayudarán a lograr el objetivo que se propone:

Caficultura moderna: a través de la utilización de diferentes prácticas actualizadas que mejoren el desempeño agronómico y económico de las fincas cafeteras, de tal manera que ofrezcan ventajas comparativas y competitivas que se lograrán con la utilización de las últimas tecnologías y conocimientos en todo el proceso productivo, de cosecha, de beneficio, de acopio y de transporte, que los Técnicos del Servicio de Extensión puedan transmitir a los caficultores.

Caficultura Competitiva: dada por la capacidad que tiene el productor nariñense para distinguirse de otros productores, regiones o países, con factores como la calidad del grano, cantidad del mismo, oportunidad en la entrega periodo de cosecha, capacidad para producir café bajos ciertas condiciones especiales; (café de origen, orgánicos, café amigables con la biodiversidad, etc.), factores determinantes en la competitividad por que se lograrían mejores precios en los mercados internaciones con costos de producción inferiores.

Caficultura Rentable: dada a través de la obtención de mejores precios en el mercado internacional, por la calidad del café nariñense que por sus características físicas y sensoriales obtienen mejores precios en los mercados de cafés especiales, valor que está dirigido directamente al productor para mejorar su calidad de vida y la reinversión en sus fincas.

Caficultura orientada a la exportación: teniendo en cuenta el dinamismo del mercado de los cafés especiales como un indicador de las inmensas posibilidades que la calidad tiene como generador de ingreso y como un factor crítico para atraer nuevos consumidores a consumir café, así como el apetito creciente que está demostrando el mercado por los cafés de calidad tipo exportación, se debe mantenerla como el catalizador más fuerte para el crecimiento del consumo y para la exportación del grano, pues el incremento en la demanda es la mayor oportunidad de mercado capaz de contribuir con seriedad a la sostenibilidad de largo plazo de la industria del café.

El futuro del café no puede verse sin una revolución de la calidad, la calidad hace la diferencia para el consumidor y el productor; los estándares rigurosos utilizados para el cultivo, el procesamiento con un trabajo en conjunto entre la industria y los caficultores, darán fruto a no muy largo plazo en la exportación, hasta lograr que Nariño, sea valorado por la industria y por los consumidores como fuente especial de café de calidad, garantizando un suministro continuo de café al mercado internacional con una calidad uniforme de exportación.

Dentro de un marco de sostenibilidad social, económica y ambiental: teniendo en cuenta que si un sistema agrícola destruye la productividad de la base de los recursos naturales (agua, aire, o suelo) eventualmente va a perder su habilidad de producir y no puede permanecer, y consecuentemente no es sostenible. Si un sistema agrícola no puede sobrevivir financieramente, el negocio agrícola no puede permanecer, consecuentemente, no es sostenible, sin importar que tan sano ecológicamente esto pueda ser. Y, si un sistema agrícola no llena las necesidades de la sociedad, como consumidores, productores y ciudadanos, él no será respaldado por la sociedad, no permanecerá, y no es sostenible. Todas las tres dimensiones de la sostenibilidad son necesarias, como las tres dimensiones de una caja. Una caja sin ancho, largo, y alto no es una caja. Una caficultura que no es ecológicamente sana, económicamente viable, y socialmente responsable no es sostenible, no permanecerá.

De todo lo anterior, se ha considerado conveniente la formulación de la siguiente misión para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño:

MISION

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, será la organización que promueva e impulse el desarrollo de una caficultura moderna, competitiva y rentable, orientada ala exportación que permita elevar el nivel de vida de los caficultores dentro de un marco de sostenibilidad social, económica y ambiental, capaz de representar al mismo tiempo los intereses de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y sus instituciones.

El triunfo del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño será consecuencia de la integración articulado del desarrollo y la utilización de procesos tecnológicos actualizados para la asistencia técnica al caficultor y la comercialización del café, la disponibilidad de productos de alta calidad acordes a las necesidades y exigencia del mercado, un recurso humano enteramente desarrollado y en constante formación profesional y personal bajo los principios del mejoramiento continuo y la excelencia, el establecimiento de lazos institucionales con los sectores público y privado y el respeto y la responsabilidad por la sociedad y el medio ambiente.

3.2 VISIÓN CORPORATIVA

La formulación de la visión que acompañará al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, durante los próximos cinco (5) años, se ha tomado como base la historia de su trayectoria en la industria cafetera, su realidad presente y el futuro deseado, consultando las actuales realidades y exigencias de los mercados nacionales e internacionales, así como los posibles cambios a través del tiempo, de tal manera que la visión llegue a ser un propósito para la acción futura empresarial.

Teniendo en cuenta que en el contexto de la globalización se hace necesario impulsar sectores de la economía del departamento de Nariño que representan ventajas comparativas para insertarse competitivamente en el mercado mundial, la visión estratégica que se presenta está encaminada a proponer que el desarrollo estratégico del Comité se centre en apoyar la producción y fortalecer la comercialización de café de alta calidad para los mercados nacionales e internacionales especializados del grano, que pagan mejores precios y donde existan potenciales clientes expertos en distinguir las características físicas y organolépticas del grano.

La inversión en el campo en procura del bienestar social integral de los productores y el estímulo a la actividad cafetera, especialmente en el aspecto de productividad y eficiencia, atención a la calidad de los productos del café para estimular el consumo interno y externo; y las mejoras en los sistemas de comercialización, son los cuatro pilares de la política de reactivación del sector cafetero. Todo esto indudablemente en el marco de una acción concertada entre el gobierno, los gremios cafeteros y los productores mismos.

En síntesis, los elementos de la estrategia de reestructuración del sector cafetero que el Comité debería desarrollar a partir de su visión, son:

- Mejoramiento del capital humano, especialmente en aspectos de educación y capacitación de productores, trabajadores, administradores y extensionistas.
- Incorporación de una visión de cadena productiva en la formulación de la política cafetera.
- Adecuación de normatividad e institucionalidad del sector cafetero al proceso de reestructuración.
- Establecimiento de una estrategia comercial en los niveles de distribución y diversificación de calidades.

Por lo tanto, la Visión tendrá como propósito posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en el mercado de cafés especiales, compitiendo con éxito, satisfaciendo a los clientes productores y a los clientes compradores, logrando un buen desempeño del negocio y contribuyendo así al desarrollo regional

VISIÓN

Convertir al sector cafetero en la mayor fuente de ingresos para el departamento de Nariño, posicionándolo como el principal renglón de la economía regional a través de la generación de oportunidades de negocio en los mercados internacionales y fortalecer la formación profesional y personal de los caficultores para el mejoramiento continuo y alcanzar la excelencia.

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la principal empresa de la industria cafetera regional para el año 2015.
2. Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.
3. Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité, como líder en los mercados internacionales de cafés de calidad para el año 2015.
4. Asegurar un gremio cafetero regional organizado, competitivo, moderno y con un alto grado de sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.

3.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- 1.1 Ampliación de la distribución de productos y servicios
 - 1.2 Competencia de confrontación directa con base en una calidad superior
 - 1.3 Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.
 - 1.4 Establecer relaciones de marketing con el cliente.
- 2.1 Asegurar un alto grado de satisfacción en el cliente interno de la empresa
- 3.1 Mantener un alto grado de satisfacción del cliente.
 - 3.2 Establecer relaciones de marketing con el cliente.
- 4.1 Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente caficultor.
 - 4.2 Establecer relaciones de marketing con el cliente caficultor.

3.5 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Los principios y valores corporativos son el marco de actuación de la organización y la base de la cultura institucional, entendida ésta como el conjunto de valores que inspiran y guían su vida cotidiana. Estos principios deberán estar contenidos en el Código Ético de la Entidad y en las directrices rectoras del Plan Estratégico. Los siguientes son los principios y valores corporativos que constituirán el marco de referencia del Comité.

Honestidad y transparencia: los funcionarios del Comité, deben mantener condiciones claras y transparentes en sus actividades de tal manera que sea posible formarse una idea acerca del proceso en la toma de decisiones; asimismo

se debe suministrar toda la información necesaria sobre los procesos administrativos a las instancias de control correspondientes.

Lealtad: todos los funcionarios vinculados al Comité deben cumplir las leyes de la fidelidad y del honor y actuar con legalidad y verdad. En desarrollo de este deber los funcionarios están obligados a cumplir sus funciones en pro del beneficio de la protección de la confianza de los Clientes del Comité, de tal forma que su gestión se vea reflejada en el provecho de ellos, sin perjuicio de la compensación por la gestión adelantada.

Equidad: el Comité debe establecer condiciones equitativas para acceder a sus servicios y productos sin considerar beneficios personales o de terceros.

Diligencia: el Comité debe mantener informados a los clientes sobre los servicios que brinda, y debe desempeñarse de manera eficiente y satisfactoria de tal manera que se cumplan los objetivos buscados sin apartarse de los mandatos legales y principios éticos. Para tal efecto los funcionarios deben comprometerse a actuar con rectitud, prestar los servicios sin esperar retribución alguna, mantener informados a los clientes sobre las características y condiciones de los servicios que se prestan y las posibilidades con que cuenta la institución para atenderlos.

Prudencia y secreto frente a la información: tanto el Comité como sus empleados deben proteger la información que les ha sido suministrada, sin que ello implique encubrimiento o colaboración con actos ilícitos. Este principio contiene entre otras obligaciones, las de no revelar información de la entidad a personas que no pertenecen a ella o que perteneciendo no tengan autorización para conocerla, no utilizar la información privilegiada a que han tenido acceso, en provecho propio o de terceras personas, no utilizar la información en perjuicio de terceros, brindar la información que no es de carácter privilegiado en forma exacta y oportuna, obrar con discreción y suministrar la información que sea requerida por las entidades de vigilancia y control, de conformidad con los procedimientos establecidos.

Protección de los Recursos naturales y el Medio Ambiente: valorar y rescatar los recursos naturales y factores ecológicos, económicos y culturales de nuestra región, con el propósito y compromiso de explotar eficiente y racionalmente, y cuyo compromiso sea el de conservar y preservar el medio ambiente permitiendo a los caficultores del futuro continuar con su actividad al asegurar que dichos recursos estén disponibles en las mejores condiciones

4. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2011-2015 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias de marketing	Estrategias funcionales	Detención
1. Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la principal empresa de la industria cafetera regional para el año 2015.	Incrementar la participación en el mercado de cafés especiales n por lo menos un 30% anual	Ampliar la distribución hacia nuevos canales	Incrementar la participación en eventos de alto perfil	Determinar el nivel de ventas en el segmento de cafés especiales de la empresa con respecto a la industria regional
		Campañas publicitarias	Implementar un plan de negocios a nivel del Comité	
		Merchandising	Establecer alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales para lanzar y posicionar el café especial con valor agregado	
	Incrementar la cedulación de nuevos caficultores en un 20% anual	Mejorar el servicio y la atención al cliente caficultor	Mejorar la organización de los caficultores en grupos asociativos de producción y acopia de cafés especiales.	Determina el grado de preferencia de los clientes por la empresa en comparación a su competencia
		Campañas publicitarias	Promover y mejorar el nivel educativo en los caficultores	
		Ampliación de número de servicios	Gestionar ante las diferentes estancias gubernamentales y gremiales la ampliación y permanencia de los diferentes programas educativos adelantados por la Fedecafé-Comité Café Nariño	
	Incrementar la preferencia en compras de los clientes actuales y potenciales en más de un 20% anual con respecto a la competencia	Campañas publicitarias	Incrementar la oficina institucional encargada identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales e los mercados nacionales e internacionales	Determinar el grado de preferencia de los clientes por la empresa en comparación a su competencia.
		Segmentación de mercado	Lograr un mayor dominio de la cadena productiva especialmente en la comercialización internacional para obtener primas especiales destinadas al productor	
		Ampliar la distribución hacia nuevos canales		
	Lograr y mantener en más de un 70% anual el número de clientes satisfechos con los productos y servicios	Mejorar el servicio y la atención al cliente caficultor	Establecer un programa de pronóstico de producción, acopio y transporte comunitario del grano, desde las zonas productoras hasta el cliente final	Corresponde al porcentaje de clientes totalmente satisfechos con los productos y servicios con relación al total de clientes
		Campañas publicitarias	Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras.	

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias de marketing	Estrategias funcionales	Detención
	Incrementar la demanda anual de cafés especiales en por lo menos un 10%	Ampliación de número de servicios	Implementar la oficina de planeación y formulación de proyectos de inversión social, encargada de coordinar actividades tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de las zonas cafeteras del departamento.	actuales.
		Ampliar la distribución hacia nuevos canales	Formular y adoptar el Plan Estratégico Exportador del Comité	Indica el porcentaje de cumplimiento de las ventas previstas
	Incrementar la gestión de contacto del técnico de serbio de extensión con el caficultor en un 20% anual	Campañas publicitarias	Capacitar a todos las personas de la cadena de café en procesos productivos, calidad y evaluación sensorial	
		Mejorar la atención al cliente caficultor	Instalar oficinas del servicio de extensión del Comité en puntos estratégicos de las zonas productoras donde no existen	Permite determinar el porcentaje de caficultores contactados que solicitan el servicio de asistencia técnica en comparación con el año anterior
		Campañas publicitarias	Capacitar a los técnicos del servicio de extensión en relaciones interpersonales	
	Promoción de los servicios técnicos	Motivar y concientizar a los técnicos y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café		
2. Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.	Mejorar año tras año el desempeño competitivo global de la empresa en más del 50%	Asegurar un alto grado de satisfacción en el cliente interno de la empresa	Consolidar a nivel funcional un enfoque de gestión por procesos productivos y administrativos	Determina el desempeño competitivo global de la empresa en comparación con la competencia más relevante
			Implementar un modelo de gestión gerencial de excelencia a través de algunos de los diferentes modelos organizacionales actuales.	
			Instalar la oficina de talento humano con un plan estratégico definido	
3. Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité, como líder en los mercados internacionales de cafés de calidad para el año 2015.	Lograr un nivel de penetración de marca en por lo menos un 15% en los mercados de cafés especiales	Campañas publicitarias	Determinar la caracterización de grano por regiones para el establecimiento de marcas	Determina el nivel de penetración de marca del Comité en los establecimientos comerciales de cafés especiales
		Segmentación de mercado	Implementar un plan de comunicación comercial a nivel de marca	
	Lograr un posicionamiento de marca en más del 35% anual en los mercados nacionales e	Merchandising	Desarrollar y establecer el certificado de origen y trazabilidad de los cafés especiales de Nariño	Mide el grado de posicionamiento de marca en la mente de los clientes del Comité
		Campañas publicitarias	Realizar una investigación de mercados	

Objetivo estratégico	Metas	Estrategias de marketing	Estrategias funcionales	Detención
	internacionales	Segmentación de mercado	Implementar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias	
	Incrementar la base de clientes en más de un 10% anual	Establecer relaciones públicas	Desarrollar un sistema de información de mercados con respecto a precios y mercados potenciales	Permite determinar el porcentaje de nuevos clientes contactados con respecto al período anterior
		Campañas publicitarias	Implementar un plan de relaciones públicas corporativo	
		Segmentación de mercado	Implementar un programa estratégico de CRM (Customer Relationship Management)	
4. Asegurar un gremio cafetero regional organizado, competitivo, moderno y con un alto grado de sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.	Reducir el nivel de deserción de los clientes caficultores en menos de un 10% anual	Mejorar el servicio y la atención al cliente caficultor	Desarrollar un plan de investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño	Índice porcentual de peticiones, quejas y reclamos transmitidos y resueltos con respecto al total de peticiones, quejas y reclamos recibidos
		Campañas publicitarias	Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios	
	Lograr una capacidad de respuesta oportuna en peticiones, quejas y reclamos de los clientes en más de 50% anual	Mejorar el servicio al cliente caficultor	Crear la oficina de servicio y atención al cliente	Indica el porcentaje de crecimiento de la prestación del servicio de extensión
		Establecer relaciones públicas	Fortalecer el programa de asistencia técnica personalizada al caficultor	

5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el consumo de café está creciendo en el mundo entero y que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño cuenta con un producto capaz de satisfacer las exigencias de este mercado, (Café Pergamino Excelso Presentación Europa), por ser un producto estrella de acuerdo al análisis de la Matriz BCG, y sumado a esto el de disponer de una organización capaz de reaccionar ante efectos adversos de su entorno externo, esta empresa puede inclinarse a desarrollar las estrategias intensivas expuestas en este Plan, mediante las cuales pueda posicionarse como la principal empresa de la industria cafetera regional.

A través de la puesta en marcha de este Plan Estratégico, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, busca superar una falencia en su accionar empresarial correspondiente al bajo dominio que tiene sobre la etapa de la comercialización dentro de la Cadena de Valor, eslabón que ofrece grandes oportunidades y ventajas de rentabilidad tanto para la empresa como para el gremio regional. Para lo anterior, es necesario adoptar integralmente este Plan para posicionar el café comercializado por el Comité, como líder de los mercados nacionales e internacionales de cafés especiales hasta el año 2015.

Teniendo en cuenta que el gremio cafetero es el factor principal del Comité de Nariño y que además es el soporte para el progreso y desarrollo de las regiones cafeteras se debe desarrollar un adecuado sistema de gerencia estratégica de tal manera que se constituya en una herramienta organizacional imprescindible que se establezca con convicción, entusiasmo y sentido humano por parte de todos sus miembros hacia una atención con calidad humana al caficultor, haciendo posible la premisa "Primero el Caficultor, luego lo demás", con lo cual se asegurará un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.

Para garantizar la sostenibilidad de la caficultura del departamento de Nariño, se hace necesario que el Comité Departamental dentro de su accionar empresarial adopte el Plan Estratégico a fin de viabilizar y multiplicar las actividades, programas y proyectos en él contemplado, de tal manera que fortalezcan la rentabilidad y la competitividad de exportaciones cafeteras nariñenses, mediante un sistema de planeación estratégica que le permita orientarse hacia un mejor futuro como una organización proactiva más que una organización reactiva, llegando a ser mediante la puesta en marcha del Plan Estratégico, una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.

Con la puesta en marcha del presente Plan Estratégico, se debe promover e institucionalizar, como una parte fundamental de la cultura corporativa del Comité Departamental, el Pensamiento Estratégico, a fin de que todos los miembros de la

organización comprendan que para crear buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Este proceso se debe llevar a cabo de una manera permanente y flexible, ya que si bien es cierto que el pensamiento estratégico es una habilidad que puede desarrollarse en toda la organización, no todas las personas, por alguna u otra razón, lo pueden lograr, pero, a pesar de ello, sí se deben emplear los esfuerzos necesarios para conseguir la conjunción de las múltiples habilidades del talento humano que hace parte del Comité Departamental en pro de construir un mejor futuro para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- CENICAFE. Especies y Variedades de Café. Chinchiná, Caldas, 2009
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Visión institucional. 2099
- _____. El comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante el año 2009. Informe especial.
- GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2008 – 2011 “Adelante Nariño”
- HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. Colombia: Mc Graw Hill., 1997.
- ICONTEC. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta Actualización. Bogotá: Contacto Gráfico Ltda, 2088
- KAUFMAN, Rogern. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 2002
- MESÍAS, Gerardo. Gerencia estratégica. San Juan de Pasto, febrero de 2007
- MINTZBERG, Henry; BRIAN Q., James; VOYER, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México: Editorial Prentice Hall. Primera Edición. 1997
- PAREDES SANTOS, Alfredo, Manual de Planificación Estratégica. Buenos Aires: Oveja Negra. 1997
- RED DE INFORMACIÓN CAFETERA, Bogotá, 2009
- RUMELT, R. Strategy, structure and economic performance, Cambridge: Harvard University Press, 1974.

NETGRAFÍA

<http://www.portafolio.co/economia/michael-porter-guru-la-estrategia-y-la-competitividad>. Consultado Agosto 30 de 2011

<http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>. Consultado Agosto 30 de 2011