

**NARIÑO EXPRESS MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO  
EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN  
SOCIOECONÓMICA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO)**



**GABRIEL ANTONIO REY REGALADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**NARIÑO EXPRESS MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO  
EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN  
SOCIOECONÓMICA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO)**

**GABRIEL ANTONIO REY REGALADO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título De  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Mg. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**ROCKY ARGOTY**

---

**CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ**

San Juan De Pasto, Febrero de 2010.

## **DEDICATORIA**

Gracias a Dios por darme la gracia, de poder participar en la sociedad como hijo, padre, esposo y dándome el entendimiento de que nada es más valioso que el sentirse parte de una comunidad y poder brindar lo recibido en la vida.

A mi esposa y a mis hijas por el apoyo incondicional que me han brindado, por las horas y días que he dejado de compartir con ellas, y por creer en un sueño que lentamente se materializa.

A mi Madre y Hermanos por la confianza depositada y por su colaboración durante el proceso de mi formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a los docentes que contribuyeron a lo largo de mi carrera, para que pudiera tener una visión más amplia de la vida y poder formarme como profesional. A la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño, al programa de Administración de Empresas por su compromiso y trabajo incansable

A Mi esposa, Karent Rasmussen, por su aporte valioso, y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización y culminación de este trabajo.

## RESUMEN

La elaboración de modelos empresariales ajustados a la realidad de las comunidades, en la actualidad se ha convertido en una herramienta útil de carácter estratégico que contiene una evaluación detallada de las fases que deben desarrollarse por la empresa a partir del modelo priorizado.

La industria cafetera se ha convertido en uno de los renglones de mayor dinamismo comercial en el Departamento de Nariño tanto en mercados nacionales como en el mercado internacional, por los atributos de calidad y suavidad.

Nariño Express Café es una de las empresas que ha buscado dar un giro diferente al sector cafetero en el municipio de la Unión Nariño al construir un modelo que agrupe a familias de la región, con miras a mejorar el proceso productivo del café, el cual será amigable con el medio ambiente, al tiempo que tendrá repercusión social y económica de los miembros que formen parte del convenio al ofrecer una prima por la compra del café, con la cual se pretende ayudar a las familias seleccionadas a mejorar sus condiciones de vida.

Con la puesta en marcha de este Modelo la empresa estará en condiciones de afrontar los retos que impone el mundo actual una vez organice y solidifique su situación interna, lo que permitirá ofrecer un producto con altos estándares de calidad y que fácilmente se comercializara en el Departamento de Nariño y a futuro orientado a procesos de exportación, apoyado por las estrategias innovadoras que implemente la organización en un futuro próximo, que permitirá incrementar sus ganancias y consolidar la posición importante de la que goza dentro de la industria cafetera de la región.

## **ABSTRACT**

Making business models tailored to the realities of communities, has currently been a very useful strategic tool containing which contains a detailed assessment of the phases to be developed by the company from the prioritized model.

Coffee factory is one of the most recognized commercial lines in the Department of Nariño; the Nariño's Coffee have been sold in home markets as well as international markets due to its quality and smoothness.

Nariño Express Café is one of the companies that has sought to give a draft different from the coffee sector at Union Nariño. This enterprise wants building a model that meeting groups to families of the region, for improving the productive process of the coffee, which will be friendly with the environment, at the same time that it will have social and economic benefits of the members, who are part of the agreement.

In the execution of this plan the enterprise will be able to face the challenges of the modern world. The company will organized the enterprise will also try to get the quality in order to offer a very high quality products .The Sales of product will increase an active participation open national and international fairs displaying the products offered. The enterprise with this model will take advantage of the Free Trade Agreement signed by Colombia and The United States, in order to beginning the exportation to the other markets for getting more income and consolidating the important position that this factory has in Nariño.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	20
1. ANTEPROYECTO NARIÑO EXPRESS MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN SOCIOECONÓMICA DESARROLLADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO).....	22
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.2. MARCO DE REFERENCIA.....	24
1.2.1. Marco Contextual .....	24
1.2.2. Marco Teórico.....	25
1.2.2.1. ¿Qué es un Modelo de Negocio?.....	27
1.2.2.2. Modelo de Negocio para el siglo XXI .....	29
1.2.2.3. El Comercio Justo como Modelo de Negocio .....	32
1.2.2.4. La Organización y la Teoría General de Sistemas.....	35
1.2.2.5. Selección del Modelo a Aplicar .....	48
1.2.3. Marco Conceptual .....	48
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	59
1.3.1. Sistematización del Problema. ....	59
1.4. OBJETIVOS .....	59
1.4.1. Objetivo General.....	59
1.4.2. Objetivos Específicos .....	59
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	60
1.6. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	61

1.6.1.	Temporal.....	61
1.6.2.	Espacial.....	61
1.7.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	61
1.7.1.	Tipo de Estudio.....	61
1.7.2.	Método de Investigación.....	61
1.8.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	62
1.8.1.	Fuentes Primarias.....	62
1.8.2.	Fuentes Secundarias.....	62
1.9.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	62
1.9.1.	Población y Muestra .....	62
1.9.2.	Procesamiento de la Información .....	63
1.10.	CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL .....	63
2.	DIAGNOSTICO DE LA CADENA DEL CAFÉ .....	65
2.1.	HISTORIA DEL CAFÉ .....	65
2.1.1.	El Café llega a las Américas.....	66
2.1.2.	El Café un Producto Básico Mundial .....	67
2.2.	COMPORTAMIENTO DE LA CADENA DEL CAFÉ EN EL MUNDO .....	68
2.2.1.	Antecedentes.....	68
2.2.2.	El Café en el Mundo .....	69
2.2.3.	Producción Mundial de Café.....	72
2.2.4.	Exportaciones Mundiales de Café .....	77
2.2.5.	Importaciones de Café Verde .....	79
2.2.6.	Importaciones de Estados Unidos de Café sin tostar, sin descafeinar. ....	80
2.2.7.	Mercado Internacional del Café 2007 – 2008 .....	81

2.2.8.	Principales Productores 2007 – 2008 .....	83
2.2.9.	Organización Internacional del Café ICO .....	85
2.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA DEL CAFÉ EN COLOMBIA .....	86
2.3.1.	La zona geográfica y sus recursos específicos .....	87
2.3.2.	Producción Nacional.....	91
2.3.3.	Exportaciones del Café de Colombia.....	92
2.3.4.	Consumo del Café en Colombia.....	94
2.3.5.	Precio Externo .....	95
2.3.6.	Mercados Potenciales: Exportaciones de Café de Colombia con Valor Agregado. ....	95
2.3.7.	Comercialización .....	98
2.3.8.	Reconocimiento del Café Colombiano.....	99
2.3.9.	Actores y Organización Colectiva .....	102
2.3.10.	Matriz DOFA.....	105
2.4.	COMPORTAMIENTO DEL CAFÉ EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	107
2.4.1.	El Café en el Departamento de Nariño .....	107
2.4.2.	Valores intrínsecos de la producción de café .....	107
2.4.4.	Precio para el café de Nariño .....	110
2.5.	LA CADENA DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO .....	111
3.	DIAGNOSTICO A LA ORGANIZACIÓN NARIÑO EXPRESS CAFÉ Y DE LAS VEINTE FAMILIAS CAFETERAS .....	124
3.1.	PERFIL DE LA EMPRESA.....	124
3.1.1.	Antecedentes de la Empresa.....	124
3.1.2.	Misión y Visión de la Organización.....	124

3.2.	SITUACIÓN DE LA EMPRESA NARIÑO EXPRESS CAFÉ.....	125
3.2.1.	Análisis Organizacional .....	125
3.2.2.	Cultura Organizacional .....	126
3.2.3.	Administración de Nariño Express Café .....	127
3.2.4.	Análisis de la cultura corporativa. ....	131
3.2.5.	Otros aspectos Gerenciales .....	131
3.3.	ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN .....	132
3.3.1.	Planta procesadora.....	132
3.3.2.	Capacidad Tecnológica .....	132
3.3.3.	Capacidad del talento humano involucrado en el Proceso .....	133
3.3.4.	Capacidad Competitiva.....	134
3.4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA DE NARIÑO EXPRESS CAFÉ .....	137
3.5.	DIAGNOSTICO DE LAS VEINTE FAMILIAS CAFETERAS.....	140
4.	PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON UN ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN SOCIOECONÓMICA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO) PARA NARIÑO EXPRESS CAFÉ Y VEINTE FAMILIAS PRODUCTORAS .....	147
4.1.	NARIÑO EXPRESS UN MODELO DE NEGOCIO EN LA CADENA DEL CAFÉ .....	147
4.2.	PARÁMETROS DE REFERENCIA.....	148
4.2.1.	Estructura del Modelo .....	149
4.3.	CADENA DE VALOR .....	150
4.3.1.	Diseño de la Cadena de Valor .....	150
4.3.1.1.	Parámetros para la Selección de las Familias Cafeteras.....	153
4.3.1.2.	Selección de las Familias Caficultoras.....	153
4.3.1.3.	Ubicación de los Actores.....	153

4.3.2. Implementación de la cadena del café.....	154
4.3.2.1. Convocatoria y Socialización con los Agentes de la cadena. ....	154
4.3.2.2. Diagnóstico de las familias cafeteras .....	154
4.3.2.3. Programas de Capacitación.....	155
4.3.3. Administración de la Cadena de Valor del Café.....	157
4.3.3.1. Planeación. ....	158
4.3.3.3. Dirección .....	170
4.3.3.4. Integración .....	171
43.3.5. Control .....	172
4.4. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE .....	172
4.4.1. Desarrollo Económico.....	173
4.4.1.1. Objetivos.....	175
4.4.1.2. Estrategias.....	175
4.4.2. Desarrollo Ambiental.....	182
4.4.2.1. Objetivo.....	184
4.4.2.2. Estrategias .....	184
4.4.3. Desarrollo social. ....	189
4.4.3.1. Objetivo.....	189
4.4.3.2. Estrategias .....	189
4.5.1. Indicadores de Gestión para la producción de Café. ....	191
4.5.1.1. Indicador de las operaciones .....	191
4.5.1.2. Indicador de productividad.....	192
4.5.1.3. Indicador Ambiental. ....	192
4.5.2. Indicadores de Gestión para el Procesamiento .....	193

4.5.2.1. Indicador de producción.....	193
4.6. PERFIL DE IMPACTO DEL PROYECTO .....	194
4.6.1. Análisis de los Factores .....	194
4.6.2. Análisis de los Factores .....	200
5. MARCO LEGAL DEL PROYECTO.....	206
5.1. MEDIO AMBIENTE.....	206
5.2. INDUSTRIALIZACIÓN DEL CAFÉ.....	206
5.2.1. Decreto 3075 de 1997.....	206
6. CONCLUSIONES .....	216
7. RECOMENDACIONES.....	218
BIBLIOGRAFÍA.....	219
NETGRAFÍA .....	221

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1 Países Productores de Café. ....	72
Tabla 2. Total de Producción Exportada por Países entre 2003 – 2008.....	74
Tabla 3. Particularidad de Alemania como productor de café.....	78
Tabla 4. Importaciones de Café Verde .....	79
Tabla 5. Café importado por Estados Unidos. ....	80
Tabla 6. Estadísticas de Consumo de Café.....	86
Tabla 7. Ficha técnica del Café de Colombia .....	91
Tabla 8. Comportamiento de la producción y las exportaciones de café (2003-2006).....	93
Tabla 9. Exportaciones de Cafés Especiales 2002-2007 Sacos de 60 Kg .....	97
Tabla 10. Caracterización socioeconómica de los productores por tamaño de predio.....	104
Tabla 11. Exportaciones de Café.....	109
Tabla 12. Exportaciones de café verde de Nariño 2002. ....	110
Tabla 13. Relaciones en la Cadena de Café del Municipio de La Unión Nariño .	121
Tabla 14. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	128
Tabla 15. Matriz de evaluación del factor interno de la empresa Nariño Express Café. ....	130
Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo de Nariño Express Café. ....	136
Tabla 17. Matriz DOFA .....	138
Tabla 18. Punto de equilibrio en la producción cafetera .....	180
Tabla 19. Matriz de Perfil de Impacto Fortalezas y Debilidades .....	194

Tabla 20. Matriz de Perfil de Impacto de Oportunidades y Amenazas (POAM) del Proyecto..... 199

Tabla 21. Matriz PEYEA del Modelo Nariño Express .....203

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Modelo de negocio de energía social (Unión Fenosa).....	29
Figura 2. Buenas Prácticas Agropecuarias .....	42
Figura 3. Visión de la Cadena.....	58
Figura 4. Dinámica Del Café .....	71
Figura 5. Mapa de la zona Cafetera.....	88
Figura 6. Cadena productiva del café .....	103
Figura 7. La Cadena de Café en el Municipio de La Unión Nariño .....	120
Figura 8. Organigrama.....	125
Figura 9. Diseño de la cadena de valor .....	152

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Grafico 1. Mercado de Futuros Café Nueva York Contrato más Cercano .....	82
Grafico 2. Principales productores de Café 2007/08.....	84
Grafico 3. Producción Mundial de Café .....	85
Gráfica 4. Comportamiento del mercado mundial de café (años cafeteros 1989/1990 a 2006/2007).....	94
Gráfica 5. Reconocimiento de Colombia como país productor de café .....	101
Grafica 6. Grado de escolaridad de los productores.....	141
Grafica 7. Beneficiadero en las fincas cafeteras.....	142
Grafico 8. Composición de los ingresos.....	143
Grafico 9. Variedades de café sembradas en las fincas .....	144
Grafico 10. Asistencia técnica recibida por los caficultores .....	145
Gráfico 11. Aprovechamiento de los recursos en las fincas .....	146
Grafica 12. Matriz PEYEA.....	205

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	224
Anexo B. CERTIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN A LAS FAMILIAS CAFETERAS .....	225
Anexo C. REGISTRO NO 1. INVENTARIO DE LA EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA	226
Anexo D. REGISTRO NO 2, APOORTE DE LA FAMILIA EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA .....	227
Anexo E. REGISTRO NO 3, INVENTARIO DE INSUMOS UTILIZADOS EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA .....	228
Anexo F. REGISTRO NO 4, MANO DE OBRA UTILIZADA EN LA FINCA .....	229
Anexo G. REGISTRO NO 5, INGRESOS OBTENIDOS POR LA VENTA DE PRODUCTOS DE LA FINCA. ....	230
Anexo H. REGISTRO NO 6, RENOVACIÓN DE CAFETALES .....	231
Anexo I. ENCUESTA APLICADA A LAS 20 FAMILIAS CAFETERAS.....	232

## INTRODUCCIÓN

La globalización es una avenida, por la cual tanto la pequeña como la mediana empresa deben atravesar, tarde que temprano en su proceso de expansión. Sin embargo, para hacer frente a ese proceso expansionista la empresa debe prepararse y adaptar sus procesos a las nuevas tendencias del mercado, por ello reestructurar los diversos componentes empresariales se constituye en una herramienta de trascendental importancia dentro del modelo empresarial que la organización pretenda seguir.

En el caso en particular del Modelo a implementar por la organización Nariño Express Café, tendrá como particularidad insertar los componentes propios del comercio justo con miras a garantizarle a la organización y a las familias afiliadas un precio justo por la producción de café entregada a la empresa, además propenderá por generar beneficios no solo económicos, sociales sino también ambientales.

Con miras a conseguir los beneficios señalados, el modelo constara de cinco fases, cuyo desarrollo se adaptara conforme a la metodología propia del modelo de comercio justo.

**I. Anteproyecto Nariño Express Modelo de Negocio Competitivo, involucrado en la Cadena de Valor del Café con enfoque integral y visión Socioeconómica en el Municipio de la Unión (Nariño).** En este capítulo se esquematizara las formalidades correspondientes al proyecto como el problema de investigación, marco teórico, identificación, diagnostico y formulación del problema, objetivos tanto generales como específicos, justificación, cobertura del estudio y procedimiento metodológico.

**II. Diagnostico estratégico la Cadena del Café en todos sus contextos.** En este apartado se hará un compendio de la cadena del café en los ámbitos internacional, nacional y local.

**III. Diagnostico estratégico de las familias Cafeteras y de Nariño Express.** En este capítulo se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa y familias que permita determinar las ventajas competitivas, así como las debilidades para el establecimiento del modelo de negocio.

**IV. Propuesta del modelo de negocio competitivo, integral y con visión social para Nariño Express y las 20 familias cafeteras de bajos recursos.** En él se esquematizara los parámetros bajo los cuales se estructurara el modelo de negocio.

**V. Marco legal.** En este apartado se esquematizara el sustento legal que servirá de guía para ejercer el control óptimo del modelo del negocio propuesto.

Una vez se termine la elaboración del Modelo la empresa en mención, podrá utilizar este documento como punto de partida para estructurar su estrategia de penetración y diversificación en el mercado local, nacional e internacional, no obstante debido a la rapidez con que se mueve el mundo globalizado será de vital importancia que las estadísticas, información y cálculos realizados para el desarrollo de este modelo que aquí se exponen sean validadas periódicamente.

# **1. ANTEPROYECTO NARIÑO EXPRESS MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN SOCIOECONÓMICA DESARROLLADO EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO)**

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El origen de la producción mundial de café en su gran mayoría es proveniente de países en vía de desarrollo, donde es exportado a países industrializados, en los cuales este producto es catalogado como un bien de consumo suntuario, dado a lo elevado de su precio en dichos mercados.<sup>1</sup>

Ahora bien, entorno a la comercialización de café se ha construido una cadena, que parte desde la producción hasta que llega al consumidor final. En dicha cadena cada intermediario recibe un porcentaje de las utilidades que genera este comercio, siendo las grandes multinacionales quienes concentran las mayores ganancias. Sin embargo, a pesar del flujo constante existente en la comercialización del café, es preocupante la situación de los países productores donde existen aproximadamente más de 25 millones de familias cafeteras que sobreviven con ingresos que difícilmente alcanzan a cubrir sus necesidades más básicas y que están al borde de la quiebra<sup>2</sup>. Esta crisis data de años atrás, prácticamente el año de 1989 cuando termino el pacto cafetero, que genero un desequilibrio entre la oferta y la demanda, la oferta creció sin ningún control mientras que el consumo permaneció estable y con tendencia a disminuir.

Colombia no escapa a esta problemática que se suscito en el pasado, cuando este producto tuvo una relevancia en la economía para el país. En los últimos años la caficultura ha dejado de ser rentable para miles de agricultores, desestimulando la producción nacional, haciendo que muchas familias que se dedicaban a esta actividad tuvieran que desistir del cultivo de café y las que sobreviven aun, difícilmente logran generar excedentes.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO. Apuesta exportadora agropecuaria. Cafés especiales. Colombia 2.006. Disponible en: [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

<sup>2</sup> SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACION DE NARIÑO. Consolidado agropecuario 2.005. Junio del 2.006

En el Departamento de Nariño se cultiva el café en pequeñas extensiones, las cuales son de carácter familiar (por años se ha conservado como tradición en algunas zonas del Departamento), situación que acrecienta aun más la problemática, dado a que las pequeñas extensiones cultivadas con café, por el núcleo familiar, no alcanzan a generar ingresos para que puedan cubrir sus necesidades básicas.

Por otra parte, el café nariñense es considerado un producto con valor agregado, por lo cual se maneja un sobreprecio que se paga a los productores, pero esto no es suficiente para generar excedentes que solucionen la situación actual de las familias de bajos recursos<sup>3</sup>.

En el Municipio de la Unión se ha desarrollado una economía focalizada en el café, alrededor del cual se ha gestado un núcleo considerable de comercio, de este toman parte: instituciones cafeteras, empresas privadas, comerciantes independientes y productores<sup>4</sup>. Este comercio, prácticamente es el que impulsa las demás actividades que se desarrollan en la región y es fuente de empleo. Sin embargo, a pesar de este gran flujo comercial que se ha desarrollado, como siempre, los que menos se benefician son los caficultores, su trabajo no es bien remunerado, recibiendo un porcentaje insuficiente que en algunas ocasiones por los factores que influyen en la caficultura (condiciones climatológicas, costo de los insumos, plagas entre otras), solo les ocasiona deudas, mientras las empresas procesadoras y demás intermediarios aseguran un porcentaje significativo por dicha actividad.

Ahora bien, el gobierno ha descuidado el sector de economías minifundista, especialmente los que están relacionados con el cultivo de café. De seguir esta gran problemática la economía de estas familias que dependen especialmente del café se verá seriamente afectada y consigo abra un desequilibrio en la economía regional, ampliándose aun más la brecha de la desigualdad.

Como ya se ha señalado, en párrafos anteriores, en todos los procesos desde la producción del café hasta que este llega a manos del consumidor final, prácticamente no existe un modelo de cadena. Frente a ello, se propone la creación de un nuevo modelo de negocio competitivo, involucrado en la cadena de

---

<sup>3</sup> Ibíd.; p. 6

<sup>4</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN NARIÑO. P.B.O.T. 2003 - 2011 Dimensión económica del Municipio de la Unión Nariño

valor del café con enfoque integral y visión socioeconómica en el municipio de la Unión (Nariño), modelo en el cual la cadena deberá ser eficiente, al tiempo que demuestre ser equitativa y transparente con todos los agentes de la misma, en especial para las pequeñas familias caficultoras del municipio de la Unión Departamento de Nariño. Por otro lado, lo que se resalta de la propuesta es que ninguna de las organizaciones que toman parte de esta actividad en el municipio, han buscado generar vías de solución similares a esta, que traten de aminorar esta problemática.

## **1.2. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.2.1. Marco Contextual**

- **Ubicación Geográfica:** El Municipio de La Unión se encuentra localizado en el Nororiente del Departamento de Nariño. El municipio de la Unión es uno de los 64 Municipios que compone el territorio de este departamento, tiene una superficie de 163 Km<sup>2</sup> y una temperatura promedio de 19°. La distancia a la ciudad capital del departamento, San Juan de Pasto es de 92 km. Sus coordenadas son: 1° 26' 06" de Latitud Norte y a 77° 80' 15" de longitud Oeste de Greenwich. Los límites generales del municipio de La Unión son:

AL NORTE: Municipios de Mercaderes (Cauca)

AL SUR: Municipio de San Pedro de Cartago

ORIENTE: Municipio de Belén - Colon – Génova – San Pablo

OCCIDENTE: Municipios de San Lorenzo

- **División político-administrativa:** La división político administrativa del municipio permite la conformación de unidades territoriales (veredas y corregimientos) políticamente definidas para su administración y su gestión comunitaria. Por lo tanto la división política propuesta (concertada), será una herramienta que servirá para organizar políticamente a la administración municipal y a la comunidad en Juntas Administradoras Locales - JAL, al nivel de corregimientos y Juntas de Acción Comunal – JAC, a nivel veredal.

Si se tiene en cuenta los grados de agrupación poblacional en estas unidades territoriales, la división política administrativa permite planificar, organizar la gestión y consecución de infraestructura y servicios al nivel de servicios sociales tales como educación, salud, energía, saneamiento básico, telefonía, vías de

comunicación, etc. La conformación de la unidad del municipio de La Unión estaría constituida de 9 corregimientos de la siguiente manera: el corregimiento de Alpujarra, ubicado hacia el occidente del municipio, con una extensión de 5.216 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas de Alpujarra, Villa María, Palo Verde, La Cañada y El Salado; El Corregimiento de Quiroz, ubicado al noroccidente del municipio, con una extensión de 43.958 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas de Quiroz Alto, Quiroz Bajo, Olivos, Llano Grande y La Playa; El Corregimiento de La Caldera ubicado hacia el norte del municipio, con una extensión de 43.951 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas La Caldera, Betulia, El Peligro, Ojo de Agua, El Cerrito; El Corregimiento de Chaguarurco, ubicado hacia el occidente y sur-occidente del municipio, con una extensión de 19.282 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas de Chaguarurco, La Jacoba, El Diviso, La Pradera Sector A, La Pradera Sector B y La Castilla; El Corregimiento de Santander, ubicado al nororiente del municipio, con una extensión de 13.209 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas Santander, Cuchilla Peña Blanca, La Cumbre y Boquerón; el corregimiento de Juan Solarte Obando, ubicado al nororiente y oriente del municipio, con una extensión de 5.238 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas de Juan Solarte Obando, Reyes y El Guabo; el Corregimiento de el Sauce ubicado al oriente del municipio, con una extensión de 8.421 Km<sup>2</sup>, conformado por las veredas de El Sauce, Sauce Bajo, Sauce Alto, Contadero, Chilcal Bajo y Rincon Cusillo; El corregimiento de Los Cusillos, ubicado al sur-oriente del municipio, con una extensión de 16.419 Km<sup>2</sup>, está conformado por las veredas de Cusillo Alto, Cusillo Bajo, Cusillo Alto Bellavista, Chilcal Alto y Las Palmas; el Corregimiento de Peña Blanca, ubicado al centro-oriente del municipio, con una extensión de 5.924 Km<sup>2</sup>, está conformado por las veredas de Peña Blanca, La Fragua, Buenos Aires y La Merced; Se suma a esta división el sector urbano de La Unión, ubicado al centro del municipio, con un extensión de 1.321Km.<sup>2</sup> de perímetro urbano.<sup>5</sup>

### **1.2.2. Marco Teórico**

La brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande. Ante tal disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado, no obstante representan la mayoría de la población mundial. Rara vez la interacción entre actividad empresarial y la pobreza ha sido contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva.

---

<sup>5</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE LA UNION NARIÑO. P.B.O.T. 2003 - 2011 División política del Municipio de la Unión

La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar, de forma pasiva, a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir sus productos o servicios. Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir millones de nuevos consumidores, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo cual sólo se atiende a la parte más pequeña y acaudala, la punta de la pirámide.

De esta doble frustración, social y empresarial, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo a través de actividades de negocio responsables como una manera de reducir la pobreza. Algunas experiencias empresariales muestran, que para tener éxito en este contexto son necesarios: la reformulación de prácticas, gestión y dirección tradicionales, que superen los prejuicios; la comprensión de las dinámicas competitivas de este contexto y el diseño de modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social.

Por otro lado, expertos como Prahalad y Ramaswamy en su libro “The future of competition” y posteriores trabajos plantean la importancia de desarrollar nuevas capacidades que permitan a la empresa desplegar las ventajas competitivas del mañana. Es decir, la creación de nuevos modelos de negocios que utilicen nuevas capacidades y sobre la base de los cuales las empresas puedan competir.

Contextualizando la dinámica de los modelos de negocio, en mercados de países en vías de desarrollo pueden servir para aprender y construir las nuevas capacidades que las empresas necesitan para competir en el futuro.

Por lo tanto, existe una interesante conexión entre los intereses de reducción de pobreza mediante actividades empresariales y la necesidad de aprender nuevas capacidades para competir sobre la base de nuevos modelos.

Desarrollar modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza que atrapan esta población, es una forma de desarrollar las capacidades necesarias para competir en el siglo XXI.

Este tipo de modelos de negocio tienen un gran potencial de aprendizaje y crecimiento debido a la magnitud de la población a la cual están dirigidos. Es evidente que ante la disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado a pesar de representar la mayoría de la población mundial, aproximadamente 4 millones de personas, que según proyecciones del Banco Mundial (2002) dentro de los próximos 40 años tendrá un crecimiento exponencial. Por lo tanto serán los mercados del futuro, puesto que el mayor crecimiento de la población ocurre aquí. Se prevé que para el 2050, cerca del 85% de la población mundial, alrededor de 9 billones de personas, estarán en países en desarrollo [WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) 2005<sup>6</sup>]. Para organizaciones como el WBCSD es necesario comprometerse con esta población, de lo contrario las empresas no podrán prosperar y los beneficios del mercado global no existirán.

No obstante el potencial para aprender de estos nuevos modelos, todavía es muy prematuro para exponer datos que ilustren la eficiencia de los mismos en los resultados económicos del conjunto del negocio, puesto que muchos de ellos han nacido de actividades de responsabilidad social corporativa y sólo recientemente han sido integrados en las actividades de negocio de la empresa.

### **1.2.2.1. ¿Qué es un Modelo de Negocio?<sup>7</sup>**

Un modelo de negocio es una representación que permite entender la manera como una organización crea valor, y se elabora a partir de las siguientes preguntas: ¿qué es lo que la organización ofrece?, ¿a quién se lo ofrece?, ¿cómo lo ofrece? Y lo más fundamental, ¿cómo es que la organización crea valor a través de su oferta? Un modelo de negocio se representa usualmente como un conjunto de bloques interrelacionados que dan respuesta a estas preguntas, señala Alexander Osterwalder, uno de los estudiosos del tema, y quien además propone una plantilla de nueve elementos para hacer efectiva su síntesis.

Más allá del concepto base y de la herramienta que soporta su desarrollo, un modelo de negocio posibilita, y de hecho desencadena, una mirada más amplia y

---

<sup>6</sup> WBCSD. (2005). "Business for development".

<sup>7</sup> Disponible en: [www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/flixlondoo/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4440999.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/flixlondoo/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4440999.html)

más profunda sobre la organización y sobre nuestro rol en la transformación de la misma.

Un modelo de negocio nos reclama como cartógrafos, como diseñadores de la organización. Ya lo han señalado varios gurús: el diseño no es solamente un asunto de moda; cualquier negocio debe ser abordado desde la perspectiva del diseño. La organización hay, ante todo, que diseñarla, y rediseñarla de manera permanente.

El modelo de negocio es quizá el instrumento más potente del que se pueda echar mano para potenciar la innovación. Una vez construido, es a través de su visualización concernida que podemos considerar el tránsito desde las condiciones existentes a una mirada de nuevas posibilidades, allí mismo reflejadas. El esquema del modelo de negocio debe estar expuesto de manera permanente sobre la mesa, o en una pared visible, atentos a esos visos, en ocasiones amenazas, en otras oportunidades, que definen finalmente el futuro de la organización, que hoy más que nunca depende de la real capacidad de innovar.

Un modelo de negocio también actúa como brújula para la organización. Es el mapa de navegación para la comunidad que la integra, y debe ser compartido como ese instrumento de visualización que posibilita la creación de su propio destino y de su permanente proceso de transformación y reacomodo en el entorno. Los primeros llamados a entender la manera como la organización crea valor, y a considerar nuevas innovaciones en el negocio, son sus propios empleados, ese colectivo que con su hacer contribuye a esa creación de valor en la organización.

Un modelo de negocio cambia, de entrada, la conversación sobre los problemas y sobre las personas, hacia conversaciones sobre las posibilidades y las maneras de contribuir a la creación de valor e innovación en el contexto del ecosistema en el que la organización se encuentra inserta. En este sentido el modelo de negocio, como representación, provee, sin lugar a dudas, un marco mental que sirve de referencia para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización.



elecciones configuran la forma de operar de la empresa. Además, estas elecciones tienen consecuencias.

Por ejemplo, gracias a una publicidad consistente la empresa puede aumentar el valor de marca. Estas consecuencias pueden ser de dos tipos, rígidas y flexibles. Las consecuencias rígidas se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir, como el valor de la marca, la reputación, o la base instalada. Las consecuencias flexibles son flujos que pueden variar cada período como el coste, el ingreso o el volumen de venta.

Las elecciones y sus consecuencias constituyen el modelo de negocio. Identificar las consecuencias es importante ya que éstas nos permiten y sustentan muchas elecciones. Por ejemplo el volumen alto permite explotar economías de escala o una marca potente permite un precio más alto. Al conectar elecciones con consecuencias y éstas de nuevo a las elecciones nos aparecen círculos virtuosos, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio.<sup>9</sup>

Su definición permitirá entender la manera cómo funciona un buen modelo de negocio, y por ende las innovaciones que permiten que éstos sean superiores a otros. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio, y los resultados finales del mismo se identifican círculos virtuosos que dinamizan el modelo. Las elecciones generan consecuencias que a su vez permiten la toma de más decisiones. Esta dinámica que se repite en el tiempo se convierte en experiencias cumulativas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de sus objetivos. Basados en los análisis aislados y en interacción que plantean estos autores, podemos observar que la efectividad de los modelos de negocio, principalmente dependen en gran parte del diseño del mismo con otros actores con los cuales el modelo deberá interactuar y/o co-crear valor.

Un ejemplo interesante de un análisis de modelos de negocio puede ser el de Unión Fenosa con su empresa Energía Social, en las invasiones de la Costa Atlántica de Colombia, y que aparece representado en la Figura 1 (Mutis, J.M y Ricart, J.E, 2008<sup>10</sup>). “Energía Social” es una empresa exclusivamente creada por

---

<sup>9</sup> Casadesus-Masanell, R. (2004). “Dinámica Competitiva y modelos de negocio”. Universia Business Review. 4, cuarto trimestre: 8-17

<sup>10</sup> Mutis, J.M y Ricart, J.E (2008). “Understanding Business Models at the BOP” en “Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor”.

Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades.

Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio incrementa en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos transferible, menos sustituible y más complementario.

En la figura se representan las elecciones y su conexión con sus respectivas consecuencias (representadas en cuadros si son rígidas), dando lugar a círculos virtuosos, donde resaltamos el principal. El análisis de este modelo de negocio nos permite concluir que la descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) (elecciones importantes), le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados y por lo tanto aumentar la recaudación (consecuencias), retroalimentando positivamente a las elecciones indicadas (principal círculo virtuoso resaltado).

Los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir efectivamente en las condiciones del mercado del futuro. A la vez las empresas enfrentan una competencia creciente, estimulados por la globalización y la tecnología; en tanto que los consumidores son cada vez más educados y exigentes. Ya no es suficiente competir sobre la base de productos o servicios diferentes. Esta desafiante competencia implica que las empresas busquen formas novedosas para crear valor a sus clientes, para lo cual requieren desarrollar nuevas capacidades.

Entre ellas, Prahalad y Ramaswany (2004)<sup>11</sup> afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la co-creación de valor y creación de redes de experiencias. La co-creación de valor, aporta una nueva dinámica a la relación productores/ consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor. No se trata de convertir consumidores en empleados.

La red de experiencias no une simplemente componentes, productos o información que hacen parte de la cadena de aprovisionamiento, también contribuyen con liderazgo intelectual, construyen coaliciones, forjan senderos para productos, información y experiencia. La interacción de la empresa con otros actores y el consumidor, es el centro de la extracción de valor económico de la empresa y el consumidor. Esta interacción crea valor, gracias a esta dinámica el consumidor paga conforme a su utilidad y solución y no conforme a los costos de producción de la empresa.

En definitiva, estos autores identifican importantes prácticas de futuro que afectarán a la innovación en modelos de negocio.

### **1.2.2.3. El Comercio Justo como Modelo de Negocio**

“El comercio justo es aquel que eliminando intermediarios innecesarios, permite a productores y sus familias en el Sur recibir una remuneración suficiente por sus productos, de parte de sus contrapartes en el Norte, para lograr un adecuado nivel de vida. Esto implica un precio justo, financiamiento y una relación comercial de largo plazo. Además el criterio de sostenibilidad se extiende más allá de lo económico incluyendo conceptos de sostenibilidad social y ambiental”<sup>12</sup>.

El comercio justo es un modelo de negocio que busca distribuir las utilidades de forma equitativa, en un marco de desarrollo sostenible que describe parámetros en tres dimensiones; económico, social y ambiental, modelo que además elimina la intermediación y reconoce el esfuerzo que realizan los productores sector marginado de la actual economía

---

<sup>11</sup> Prahalad C.K y Ramaswany V. (2004) “The future of competition: co-creating unique value with customers”. Harvard Business School Pub: Boston, USA.

<sup>12</sup> LARA, PINEDA. Orlando. EL COMERCIO JUSTO EN EUROPA EVOLUCION, FUNCIONAMIENTO, ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y TENDENCIAS. Centro Internacional de Agricultura Tropical C.I.A.T. Octubre, 2000. p.5. Disponible en: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/comercio\\_justo\\_europa.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/comercio_justo_europa.pdf)

“Entre las organizaciones del comercio justo Europeas están: las que realizan operaciones de importación y distribución mayorista - que en su mayoría están afiliadas a Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA) -, las tiendas del mundo que realizan distribución al detalle - agrupadas en la red Europea de Tiendas del Mundo (NEWS!) -, organizaciones certificadoras del comercio justo - agrupadas en la Organización Certificadora del Comercio Justo (FLO) - y las organizaciones certificadoras de productos orgánicos - afiliadas a la Federación Internacional de Movimientos para la Agricultura Orgánica (IFOAM). Además algunas de las organizaciones pertenecen a la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT)”<sup>13</sup>.

Algunos aspectos, que contempla el modelo de negocio del comercio justo se desglosan a continuación:

#### - **El Sello Internacional de Certificación de Comercio Justo Fairtrade**

El Sello de Certificación de Comercio Justo Fairtrade le ofrece la posibilidad de comprar productos y mostrar su solidaridad con aquellos que los producen. La compra de productos de Comercio Justo Fairtrade ayuda a mejorar las vidas de productores que sufren muchas dificultades. El Sello se encuentra en miles de productos en más de 50 países.<sup>14</sup>

Fairtrade intenta tener el menor número posible de conexiones en la cadena comercial entre el productor y los consumidores. Esto significa que los productores pueden controlar mejor su producto. También significa que una mayor proporción del precio final podrá quedar en manos del productor, y no en las manos de otros comerciantes que forman parte de una larga cadena<sup>15</sup>.

#### - **Precios Fairtrade**

La mayoría de los productos certificados Fairtrade tienen un precio mínimo determinado. Este precio garantiza que los productores pueden cubrir sus costos medios de producción sostenible. Actúa como una red de seguridad para los productores en los momentos en que los precios en el mercado mundial sean

---

<sup>13</sup> Ibid., p.7

<sup>14</sup> FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL. Documento explicativo ¿Por qué elegir Fairtrade? Un documento explicativo sobre Fairtrade y sus objetivos. [en línea]. [Jul.2009]. Disponible en: [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

<sup>15</sup> Ibid.

inferiores a un nivel sostenible. Sin este mecanismo, los agricultores están completamente a merced del mercado<sup>16</sup>.

#### - **La Prima Fairtrade**

Además del precio Fairtrade, hay una suma de dinero adicional, llamada Prima de Comercio Justo Fairtrade. Este dinero va a un fondo comunal para los trabajadores y los productores con la finalidad de ser utilizado para mejorar la situación social, económica y las condiciones medioambientales de la comunidad.

El uso de este dinero adicional se decide democráticamente por los productores en el seno de la organización de pequeños agricultores, o por los trabajadores en una plantación. La prima se invierte en proyectos educativos y sanitarios educación, en mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad, o en instalaciones de procesamiento para aumentar los ingresos.

Puesto que muchos de los proyectos financiados por la prima son de carácter comunitario, la comunidad en general, fuera de la organización de productores, también toca los beneficios del Comercio Justo Fairtrade<sup>17</sup>.

#### - **Requerimientos de desarrollo social de Fairtrade**

Fairtrade sólo intervendrá si considera que al hacerlo podrá ayudar a la organización a mejorar los negocios y las condiciones de vida de los productores. No intervendrá si cree que Fairtrade no llegaría a ayudar en el caso en cuestión.

**Requerimiento mínimo:** La organización de agricultores deberá poder mostrar que la intervención de Fairtrade aportaría beneficios reales, y que éstos ayudarían a mejorar los negocios y las condiciones de vida de los productores y sus familias.

**Requisito de progreso:** Si usted decide acogerse a Fairtrade, es necesario que elaboren un plan que debe ser sometido a votación de todos los miembros. Este plan detalla en qué se utilizaría el dinero de la prima y los demás beneficios obtenidos de Fairtrade.

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

#### - **Requerimientos de desarrollo económico de Fairtrade**

**Requisito de progreso:** Fairtrade está tratando de incrementar la capacidad de los pequeños productores para trabajar juntos y luego exportar. Los productores deberían adquirir destrezas y habilidades, de modo que no dependan de otros y posiblemente queden en desventaja. Deberían poder involucrarse más en el trabajo de la organización y aprender de ello.

La organización también debería poder demostrar que está fortaleciendo sus negocios con el correr del tiempo. Tal vez podría ahorrar algún dinero, de modo que le sea posible afrontar cualquier dificultad o un fuerte incremento de costos en el futuro. Debería mejorar en lo que respecta a la creación y el mantenimiento de una buena calidad. Debería desarrollar cursos de entrenamiento para distintos puestos dentro de la organización.

#### - **Requerimientos de desarrollo ambiental de Fairtrade**

Ustedes deberán proteger el medio ambiente del lugar en el que trabajan, y hacer de esto un modo de vida para sus explotaciones agrícolas y su organización. Se espera que ustedes desarrollen, implementen y monitoreen un plan operativo. Ello demanda que logren un buen equilibrio entre proteger el medio ambiente y obtener buenos resultados de negocios.

**Requerimientos mínimos de desarrollo ambiental:** Se deberá cumplir con los estándares nacionales e internacionales para el manejo de productos químicos. Deberán asegurarse de proteger el entorno natural en el que trabajan. Ello incluye proteger las áreas de aguas naturales, bosques vírgenes y otras zonas importantes, y solucionar los problemas de la erosión y la gestión de residuos sólidos<sup>18</sup>.

#### **1.2.2.4. La Organización y la Teoría General de Sistemas**

La teoría general de sistemas fue enunciada por Ludwing Von Bertalanffy, quien describe un total de 12 sistemas y da lugar a la organización como uno de ellos; sin embargo, no es sino hasta la década de los años 60 que se empieza a estudiar

---

<sup>18</sup> FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL Documento explicativo respecto del ESTÁNDAR GENÉRICO FAIRTRADE para Organizaciones de Pequeños Agricultores p.4-7. Disponible en:

[www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/standards/documents/Mar06\\_ES\\_Explan\\_Doc\\_Small\\_Farmers.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/Mar06_ES_Explan_Doc_Small_Farmers.pdf)

a los grupos humanos organizados con base en esta teoría. Desde esta óptica se visualiza a la organización como un todo que interactúa con el exterior así como la dinámica existente entre los elementos internos que la conforman<sup>19</sup>.

### **Concepto de sistema**

“Un sistema es un todo organizado, integrado por dos o más partes denominadas subsistemas, que guardan una relación de interdependencia e interacción entre si y que se distinguen de su ambiente por medio de una frontera identificable. El elemento integrador de las partes o subsistemas es la comunicación, por lo que se le considera indispensable para la subsistencia del sistema”<sup>20</sup>.

#### **- Diagnostico Estratégico**

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA<sup>21</sup>.

#### **- Diagnostico interno**

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de:

a. Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idelberto. BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: McGRAW Hill, 2.005. p.92

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idelberto. BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: Mc GRAW Hill, 2.005. p.92

<sup>21</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8a edición. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2.003. p.25

- Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- b. Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionadas con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad a los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
  - c. Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que consideren importantes para la organización y el área de análisis.
  - d. Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
  - e. Capacidad de talento humano: se refiere a todas la fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

#### - **Diagnostico Externo**

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo integra el análisis de:

- a. Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos perca pita, ingreso perca pita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b. Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, concejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencia, cultura, etc.)
- d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)
- e. Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.<sup>22</sup>

#### - **Índices de gestión**

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realiza en forma periódica de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera<sup>23</sup>.

#### - **Desarrollo Sostenible**

La ley 99 de 1993 creada por el Ministerio del medio ambiente define: “Desarrollo sostenible: El que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que sustenta, ni deteriora el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”<sup>24</sup>. No se puede hablar de un desarrollo sostenible si no consideramos que el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente sean interdependientes y que se refuercen mutuamente.

En la declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo realizada en Rio de Janeiro en junio de 1992 se plantean unos principios que están dirigidos a lograr un desarrollo sostenible, de esta declaración extractamos tres principios relevantes los cuales son:

---

<sup>22</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8a edición. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2.003. p.36

<sup>23</sup> Ibid., p.28

<sup>24</sup> CORTEZ, Elkin Alonso. SECTOR AGROPECUARIO Y DESARROLLO RURAL: Una mirada integral. Universidad Nacional de Colombia Bogotá. 2.004 Pagina 23

**Principio 1.** Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.

**Principio 3.** El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.

**Principio 4.** A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Los principios que en la declaración de Río se definieron, especifican que el centro de todo desarrollo es el ser humano y el entorno que lo rodea.

Teniendo en cuenta esta consideración, no se podría hablar de un desarrollo económico y social, sino se desarrollan prácticas amigables con el medio ambiente. Por tal motivo en la generación de modelos para un desarrollo sostenible, es de vital importancia considerar un desarrollo desde tres dimensiones, los cuales son: lo económico, lo social y lo ambiental.

“De acuerdo a la Organización Internacional del Café, una consulta entre los Estados Miembros sobre sus puntos de vista sobre el sostenimiento, arrojó que los elementos que podrían considerarse como común denominador en la búsqueda de lo sostenible son: *comercio justo*, seguridad social, justicia y medio ambiente”.

<sup>25</sup>

#### - **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, plantilla, accionariado, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la

---

<sup>25</sup> REGIL, CASTILLA. Álvaro. ¿Que tan Sostenible es Nuestro Latte?. Una Evaluación de Tendencias y Normas en el Comercio Justo Desde la Perspectiva de un Nuevo Paradigma Realmente Sostenible Centrado en la Gente y el Planeta. p.28. Disponible en: [www.jussemp.org](http://www.jussemp.org)

calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

### **Los 5 principios que rigen la RSC para el Observatorio de RSC**

- La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).
- La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés<sup>26</sup>.

Eduardo Montes, presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad, señala que sus iniciativas buscan “que cada día más empresas vean en la responsabilidad corporativa un activo estratégico generador de ventajas competitivas que debe formar parte de la gestión empresarial diaria”

“las prácticas empresariales sostenibles deben proveer una norma alta a todos, no sólo para apenas sacarlos de la pobreza, no apenas para llenar sus necesidades básicas, sino lo necesario para proveer una calidad de vida equivalente respecto a la calidad de vida de trabajadores y productores equivalentes en las llamadas economías avanzadas, y sin dañar al medio ambiente”.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Disponible en: [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

<sup>27</sup> REGIL, CASTILLA. Álvaro. ¿Que tan Sostenible es Nuestro Latte?. Una Evaluación de Tendencias y Normas en el Comercio Justo Desde la Perspectiva de un Nuevo Paradigma Realmente Sostenible Centrado en la Gente y el Planeta. p.23. Disponibl en: [www.jussempier.org](http://www.jussempier.org)

“la RSC real y, por tanto, el comercio justo real requieren que un auténtico buen ciudadano corporativo se vuelva holístico tanto vertical como horizontalmente. Tiene que actuar de manera sostenible en las dimensiones social, económica y ambiental de su actividad en todos los países, en todas las divisiones, con cada producto o servicio, con todos los proveedores, con todos los distribuidores, de manera integral”<sup>28</sup>

Las tendencias globales del mercado apuntan a un consumo responsable, donde los consumidores empiezan a tener un conocimiento de los productos, del impacto que genera adquirirlos y de las prácticas que realizan los productores, identificando las empresas que garantizan condiciones socialmente responsables no solamente con la cadena de suministro, sino con el recurso natural.

#### - **Buenas Prácticas Agropecuarias ( BPA)**

“Son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas y administrativas, aplicables a cada uno de los eslabones de la cadena agroalimentaria, con el propósito de ofrecer al mercado productos de calidad e inocuos, producidos con un mínimo impacto ambiental y en condiciones justas para los trabajadores”<sup>29</sup>.

“Las BPA consisten en la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, a la vez que se procuran la viabilidad económica y la estabilidad social” Las BPA pueden simplemente definirse como: “hacer las cosas bien” y “dar garantías de ello”<sup>30</sup>. (Ver figura 3)

---

<sup>28</sup> Ibid., p.28.

<sup>29</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. [En línea] Colombia 2.008. Disponible en: [www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)

<sup>30</sup> TABORDA, D. Diana, P. Las BPA una estrategia de competitividad para las cadenas productivas. Secretaría de agricultura y desarrollo rural. Departamento de Antioquia. Disponible en: [www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/pdf/medellin/secre.pdf](http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/pdf/medellin/secre.pdf)

**Figura 2. Buenas Prácticas Agropecuarias**



e: Federación Nacional de Cafeteros<sup>31</sup>.

### - Ventajas de la aplicación de las BPA.

La industria alimentaria y las organizaciones de productores, así como también los gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONG) han desarrollado en años recientes una gran variedad de códigos, normas y reglamentos sobre buenas prácticas agrícolas (BPA), con el objetivo de codificar las prácticas de una gran cantidad de productos a nivel de explotación agrícola. Su objetivo comprende desde el cumplimiento de las exigencias de regulación del comercio y gobiernos particulares (en particular en materia de inocuidad y calidad de alimentos), hasta exigencias más específicas de especialidades o nichos de mercado. La función de estos códigos, normas y reglamentos de BPA comprende, en varios niveles:

- La garantía de la inocuidad y calidad del producto en la cadena alimentaria,
- La captación de nuevas ventajas comerciales con el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro,
- El mejoramiento del uso de los recursos naturales, de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, y/o
- La creación de nuevas oportunidades de mercado para productores y exportadores de los países en desarrollo<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Disponible en: [www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)

## **- Proceso de Buenas Prácticas Agrícolas**

### **Planeación del cultivo**

- Es básico planificar el cultivo, lo que permitirá la optimización de tiempo y los recursos escasos necesarios para el proceso de producción. (Terreno, agua, semilla, dinero, etc.)
- Planificar y seleccionar las prácticas de cultivo, los métodos fitosanitarios y el manejo de cosecha y pos cosecha, de tal forma que se mantenga el equilibrio en el agro ecosistema cafetero, se conserven los suelos, las fuentes de agua y se proteja a las personas.
- Tener registros que demuestran que las nuevas plantaciones cumplen con la legislación local y nacional pertinente al uso de la tierra y a la conservación de la biodiversidad.

### **Elección de la variedad a sembrar**

- Para mantener la calidad del café de Colombia deben cultivarse variedades de café arábica. Se recomienda su cultivo en regiones con las condiciones climáticas y los suelos apropiados. Se debe elegir la variedad considerando que se adapte a todas las condiciones agroecológicas de la zona donde se establecerá el cultivo.
- La trazabilidad del producto exige semillas de buena calidad y procedencia conocida. Se recomiendan variedades con resistencia a la roya del cafeto.
- Se deberá elegir la variedad considerando la minimización del uso de productos fitosanitarios y fertilizantes, resistencia a plagas y enfermedades más limitantes del cultivo.

---

<sup>32</sup> COMITÉ DE AGRICULTURA. 17º período de sesiones Roma, 31 de marzo – 4 de abril de 2003. Elaboración de un marco para las buenas prácticas agrícolas. Disponible en: [www.fao.org/DOCREP/MEETING/006/Y8704S.HTML](http://www.fao.org/DOCREP/MEETING/006/Y8704S.HTML)

### **Elección e higiene de los trabajadores**

- Es necesario que los operarios que ejecutan labores de control fitosanitario y manejan sustancias químicas estén capacitados acerca del uso y manejo seguro de productos y dispongan de los elementos que protejan su salud.
- Los trabajadores deben recibir instrucciones básicas de higiene, ya sea de forma verbal o escrita.
- Los trabajadores deben cumplir con las instrucciones de higiene.
- Los trabajadores deben llevar puesta vestimenta externa (por ejemplo, delantales, mangas, guantes) en estado limpio y en condiciones para el trabajo, y cambiarla o lavarla regularmente. Todo esto para evitar que el trabajador entre en contacto directo

### **Preparación de suelo**

- Se debe realizar la preparación del lote protegiendo el suelo, evitando la compactación, problemas de erosión y en busca de la conservación del medio ambiente. Es muy importante fomentar las prácticas de conservación tanto de las propiedades físicas como biológicas del suelo.
- Deben existir registros escritos o evidencias de utilización de desinfectantes incluyendo ubicación, fecha, materia activa, dosis utilizadas, método de aplicación y operador. No se permite la utilización de bromuro metílico. Se deben documentar los plazos de seguridad pre-plantación estos son el tiempo mínimo que debe transcurrir entre la aplicación del producto y la siembra del cultivo.
- El productor debería estar en posición de demostrar que ha considerado otras alternativas distintas a la fumigación en la finca o invernadero, bien presentando conocimientos técnicos, evidencia escrita o práctica local aprobada.

## **Control fitosanitario**

- En los cafetales se debe realizar: las desyerbas oportunas, la fertilización en la frecuencia y dosis requerida, los controles fitosanitarios basados en los principios de Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, utilizando sólo en casos necesarios insecticidas, fungicidas y herbicidas permitidos y únicamente en focos o como medida complementaria a otros métodos biológicos.
- Se deben llevar registros de aplicaciones de fitosanitarios los cuales deben confirmar que, en los últimos 12 meses, no se han usado, productos fitosanitarios cuyo uso haya sido prohibido en el destino de venta o en la legislación del país.
- Debe haber instrucciones claras establecidas que indiquen que no se puede utilizar fertilizantes o productos fitosanitarios a menos de 5 metros de un arrollo permanente
- Se debe disponer de una lista con el inventario de productos fitosanitarios, que detalle los síntomas en caso de intoxicación e información de primeros auxilios para cada producto.

## **Protección del cultivo**

- Se debe establecer sombrío (en caso de ser necesario) y barreras rompe vientos con especies de árboles nativos de la zona y que estén acorde con la conservación del medio ambiente.
- Se deben asociar preferiblemente especies pertenecientes a las leguminosas para favorecer la producción del café.
- Se debería plantar especies nativas de árboles dentro y alrededor de la plantación de café, para obtener fruta, madera y un hábitat para la flora y fauna, especialmente cuando las plantaciones de café no tienen sombra.

## **Recolección**

- Durante la época de cosecha del café es necesario verificar que los recolectores estén capacitados para la recolección selectiva de frutos maduros.
- Se deben planificar los pases de recolección según los registros de floración, para obtener una mayor proporción de frutos maduros en la cosecha.

- El café cosechado debe ser empacado en sacos o recipientes limpios, libres de contaminaciones, protegerse de daños físicos y de altas temperaturas, y entregarse pronto al beneficiadero, de tal forma que no se sobre fermente, humedad o contamine.
- Es necesario verificar que los recolectores no cosechen granos verdes (como máximo se toleran 20 frutos verdes por kilogramo de café cereza recolectado).
- No se debe permitir que los granos verdes pasen al tanque de fermentación, ni al secado.
- Los frutos y granos recogidos del suelo deben tener un manejo separado que no permita la proliferación de la broca, ni que se contamine el café.
- Debe existir un procedimiento (instrucciones) acerca de cómo realizar la higiene para el proceso de recolección teniendo en cuenta tanto a los operarios como las herramientas requeridas.
- Los trabajadores deben tener acceso a servicios y lugares adecuados para el lavado de manos, ya sean fijos o portátiles.

### **Recibo de café cereza**

- El café debe inspeccionarse y clasificarse antes del procesamiento.
- No se debe aceptar el café cereza, si se conoce que contiene contaminantes que no puedan reducirse a niveles aceptables, por el procesamiento y la clasificación normal.

### **Despulpado**

- El café debe despulsarse el mismo día de la cosecha, sin sobrepasar 10 horas después de la recolección.
- En caso de no ser posible debe ser procesado, dentro de un período de tiempo máximo de 24 horas posterior a la cosecha.

### **Fermentación**

- Se debe verificar el tiempo requerido para el proceso de fermentación, según el clima y la temperatura predominante en la finca.

- Para la fermentación sin adición de agua usualmente se requiere de 10 a 18 horas.
- Después de cada fermentación es necesario verificar que el mucílago se desprenda fácilmente antes de su lavado.
- No se deben mezclar en un mismo tanque granos de café de diferentes días de recolección y despulpado.

### **Lavado**

- El café debe lavarse después de culminada la fermentación.
- Para el lavado, clasificación y transporte del café pergamino húmedo se debe utilizar agua inocua, limpia y no re circulada.
- El agua apropiada para lavar el café es incolora, libre de sedimentos, no tiene olor ni sabor, presenta PH neutro de 6 a 7, está libre de coliformes fecales, coniformes totales y de hongos.
- Se debe calcular la cantidad de agua necesaria para el lavado del café, cerca de 150 litros por cada 100 Kg. de café a lavar y realizar la operación en varios enjuagues, con el fin de efectuar un adecuado lavado de los granos y no malgastar, ni contaminar el agua.
- Es necesario separar flotes y granos vanos, de los granos de café lavados antes de su secado.

### **Conservación del medio ambiente**

- Todos los empaques, recipientes, frutos secos y recogidos del suelo y los residuos de aplicaciones químicas o biológicas deben descartarse adecuadamente para no contaminar el café, el ambiente o afectar la salud de las personas.
- La deforestación de Bosques Primarios es prohibida, mientras que sólo es permitido bajo un plan de gestión, cortar árboles de bosques primarios con justificación para uso doméstico. No es permitido la deforestación de Bosques Secundarios sin compensación o plan de recuperación.
- Se deben reforestar todas las áreas de la finca no adecuadas para la producción de café.

- Se deben conservar todos los núcleos de bosque no utilizados en las plantaciones de café.
- Se deben proteger y conservar todas las cuencas de la finca.
- Se debe dejar crecer vegetación nativa a lo largo de los arroyos para controlar la erosión, como filtro natural de agroquímicos, y para proteger la flora y fauna.

#### **1.2.2.5. Selección del Modelo a Aplicar**

Finalmente, una vez repasados algunos modelos posibles de implementación el modelo que se desarrollara en esta propuesta busca hacer una mixtura entre la parte empresarial de los modelos tradicionales con el del comercio justo, tendiente a mejorar las condiciones socioeconómicas de los caficultores del municipio de la Unión Nariño, así como también desarrollando practicas amigables con el medio ambiente, con miras a que este no se deteriore sino por el contrario continúe siendo fuente de sustento de las futuras generaciones del municipio.

#### **1.2.3. Marco Conceptual**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La administración cuenta con una serie de etapas, que contribuyen para que la organización funcione bajo parámetros de eficiencia, unificando la actividad de las personas para que las acciones o trabajos que realicen se integren para alcanzar el propósito de la organización para la cual fue creada. Estas etapas o funciones son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Integración
- ✓ Control

**La planeación** para la empresa, permite el desarrollo de la organización, disminuye el riesgo a la que está expuesta y maximiza el aprovechamiento de los

recursos empleados en la actividad, dándole al administrador herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y las metas que se han establecido.

En la función de la planeación existen elementos que están interrelacionados, determinando los cursos de acción que se realizarán, la planeación permite: la definición de la misión y la visión, el establecimiento de objetivos, formulación de las estrategias, procedimientos, metas y las políticas, cabe resaltar la importancia del control y retroalimentación que aunque no hacen parte directamente de esta función son relevantes para el mejoramiento continuo de los procesos que realiza la organización.

IDALBETO CHIABENATO define esta función como “Planear es decidir con anticipación el que, el cómo, el cuándo, el cuanto debe producir la empresa o una institución. De ahí que es la proyección impresa de la acción”<sup>33</sup>.

Con esta definición empezamos a definir la importancia de la misión y la visión que debe tener cualquier organización, partiendo de la construcción de unos objetivos claros, medibles y verificables, con la colaboración de todos los integrantes involucrados en las actividades de la empresa, para generar compromiso y que a su vez puedan ser aceptados por los involucrados en el logro de estos objetivos.

Según Koontz “En la **misión o propósito** (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado sea del tipo que sea tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna”<sup>34</sup>.

Serna Gómez plantea que: cada organización es única porque sus principios, valores, visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idelberto. BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: McGRAW Hill, 2.005

<sup>34</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: McGRAW Hill, 1.998 p.127

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a los colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?<sup>35</sup>

“**La visión** corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización”<sup>36</sup>.

Para Harold Koontz “**los objetivos o metas** (términos que se usan indistintamente), son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal y el control”<sup>37</sup>.

“Humberto Serna señala que: Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos

---

<sup>35</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8a edición. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2.003. p.23

<sup>36</sup> Ibid., p.23

<sup>37</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: Mc GRAW Hill, 1.998 p.129

deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”<sup>38</sup>

Para que funcione y se pueda evaluar el proceso de la **organización** es importante que se hayan establecido según Harold koontz y Heinz Weihrich los siguientes aspectos:

- 1) Objetivos verificables...
- 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas, y
- 3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio<sup>39</sup>

Dentro del estudio a realizar en la cadena productiva es importante identificar y aplicar los elementos que resalta Harold koontz y Heinz Weihrich en la etapa de organización y que a continuación se mencionan:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- 4) La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional<sup>40</sup>

Alrededor de la actividad cafetera se desarrollan ciertas actividades, donde la organización básica es la familia y cada integrante contribuye con determinadas actividades que se han establecido de acuerdo a la capacidad de la persona. En tiempo de cosecha se hace contratación de mano de obra para la recolección y beneficio de café, el número de personas contratadas depende de la cantidad de hectáreas sembradas.

---

<sup>38</sup> SERNA, Op. Cit., p.185

<sup>39</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: Mc GRAW Hill, 1.998. p.246

<sup>40</sup> Ibid., p.246

Para poder concebir a la fusión de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios.

En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social o ético. Ésta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. En este sentido, una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática. No existe una estructura organizacional única para todas las situaciones. Una estructura organizacional efectiva depende de la situación prevaleciente.

En cuarto lugar, y puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades. Aun así, es importante considerar el tipo de personas que la componen<sup>41</sup>

**La descripción de cargos** es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Ibid., p.261

<sup>42</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Segunda edición. Bogotá: D'VINNI EDITORIAL LTDA. 1997. P.239

**La cultura** que se ha desarrollado alrededor del cultivo de café, lleva en el municipio de La Unión más de 50 años, durante este tiempo los agricultores han configurado todo un sistema de valores que se han transmitido de generación en generación, en medio de bonanzas y crisis de la economía cafetera Colombiana, una cultura que hoy demuestra no ser tan sólida para enfrentar la problemática que hoy viven los caficultores. Adalberto Chiavenato describe a la cultura organizacional como:

**La cultura organizacional** es un sistema compartido de valores, suposiciones, creencias y normas que une a los miembros de una organización. Refleja la visión de los empleados acerca “de cómo se hacen las cosas aquí”. La cultura organizacional puede influir a las personas a compartir valores que se traducen en un compromiso para trabajar juntos para conseguir un objetivo de importancia. La cultura proporciona a los empleados una brújula interna que les conduce a hacer cosas que vuelven más eficaz a la organización... Normalmente, sin embargo, las organizaciones tienen culturas débiles. Las culturas débiles reflejan el desacuerdo sobre los valores y objetivos entre los empleados localizados en diferentes unidades<sup>43</sup>.

En la **dirección** como función administrativa existen factores importantes que se pueden identificar como el liderazgo, la motivación, toma de decisiones y la comunicación, factores que permiten conocer el potencial del administrador.

Harold koontz define la dirección como: el proceso consistente el influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.... Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa<sup>44</sup>.

Para Chiavenato la dirección es: La función del proceso administrativo que tiene como finalidad crear significado y sentido a la acción organizacional de manera que a través del trabajo en conjunto se logre el desempeño eficiente del personal, así como la optimización de los recursos materiales y financieros de una organización con éxito, en otras palabras, quien dirige conduce a otros a compartir

---

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Adalberto. BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: Mc GRAW Hill, 2.005 p.196

<sup>44</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: Mc GRAW Hill, 1.998. p.498

la inspiración que se requiere para formar la visión organizacional en una realidad<sup>45</sup>.

**Liderazgo** es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo par empujar y aguijonar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales<sup>46</sup>.

**La comunicación** implica intercambios realizados por las personas... Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. En esencia, es un puente de significado entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe.

Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse solo puede completarse cuando existe un receptor. La comunicación se logra mediante un proceso que consta de 5 elementos que son:

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje;
2. Transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal;
3. Canal: Parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes;
4. Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino;
5. Destino: Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje<sup>47</sup>

**La comunicación interpersonal** constituye el área más importante cuando se estudian las interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de la persona; es un área

---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p.220

<sup>46</sup> KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heinz. Op. cit., p.532

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Segunda edición. Bogotá: D'VINNI EDITORIAL LTDA. 1997. p.64

en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en la organización como sistema<sup>48</sup>.

La función administrativa de **integración de personal** consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración del personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos<sup>49</sup>.

Koontz plantea que: el **diseño de puestos** puede orientarse a puestos individuales o grupos de trabajo. Para comenzar, es posible enriquecer, puestos individuales si las tareas se agrupan en unidades naturales de trabajo. Esto significa reunir en una misma categoría tareas relacionadas entre sí y asignarlas a un individuo. Un método semejante consiste en combinar diversas tareas en un solo puesto<sup>50</sup>.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich la función de **control** “es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”<sup>51</sup>.

Debido a que las organizaciones de estudio en esta investigación son pequeñas, el control es mucho más fácil que en organizaciones con sistemas complejos, claro está sin que se le reste la importancia necesaria a esta función que está ligado a la planeación, puesto que es la verificación de lo que se ha planeado y lo que se ha logrado en un lapso de tiempo.

### **Las técnicas y sistemas de control.**

Son esencialmente los mismo trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto, o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el efecto del control, el

---

<sup>48</sup> Ibid., p.66

<sup>49</sup> KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: Mc GRAW Hill, 1.998. p.378.

<sup>50</sup> Ibid., p.396.

<sup>51</sup> Ibid., p.636.

proceso básico de control implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes

**Cadena de valor.** Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías...en lo que denomino cadena de valor. Todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. Cada actividad emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y la financiera<sup>52</sup>

Una empresa es algo más que la suma de sus actividades. La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta el coste o la eficacia de otra actividad. Frecuentemente, los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse.

El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una conexión de partes separadas. Configurar de nuevo la cadena de valor, volviendo a asignar, ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser la simiente de una sustancial mejora en la posición competitiva<sup>53</sup>

La cadena de valor también pone al descubierto las fuentes de diferenciación. Una empresa crea valor para su clientela (y por lo tanto una diferenciación significativa) si rebaja el coste para su clientela o eleva el rendimiento para la clientela de formas que los clientes no puedan igualar comprando a los competidores<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina: Javier Vergara editor SA, 1.991. p.72.

<sup>53</sup> Ibid., p.74.

<sup>54</sup> Ibid., p.76

Se denomina "**agente**" a un actor económico, es decir una célula elemental que interviene en la economía, un centro autónomo de acción y de decisión. Puede tratarse de una persona física (campesino, comerciante, consumidor,...) o de una jurídica (empresa, administración, organismo de desarrollo,...)<sup>55</sup>

Dado los diferentes roles que juegan en la cadena, los actores tienen puntos de vista variados. Los productores conocen mucho sobre lo que pasa en los lotes de producción (dificultades de producción, plagas, variedades, rendimientos, etc.) pero progresivamente menos en la medida en que el producto sale de su comunidad o entra en procesos de transformación.

Actores que se ocupan de los procesos pos cosecha, de igual manera, conocen mucho sobre este tema pero son menos conocedores de los aspectos netos de producción, de transformación o de comercialización. Y así sucede sucesivamente con los actores involucrados en transformación o comercialización del producto; pueden tener conocimientos generales sobre la totalidad de la cadena pero poseen información más completa y profunda sobre los aspectos que lo conciernen directamente.

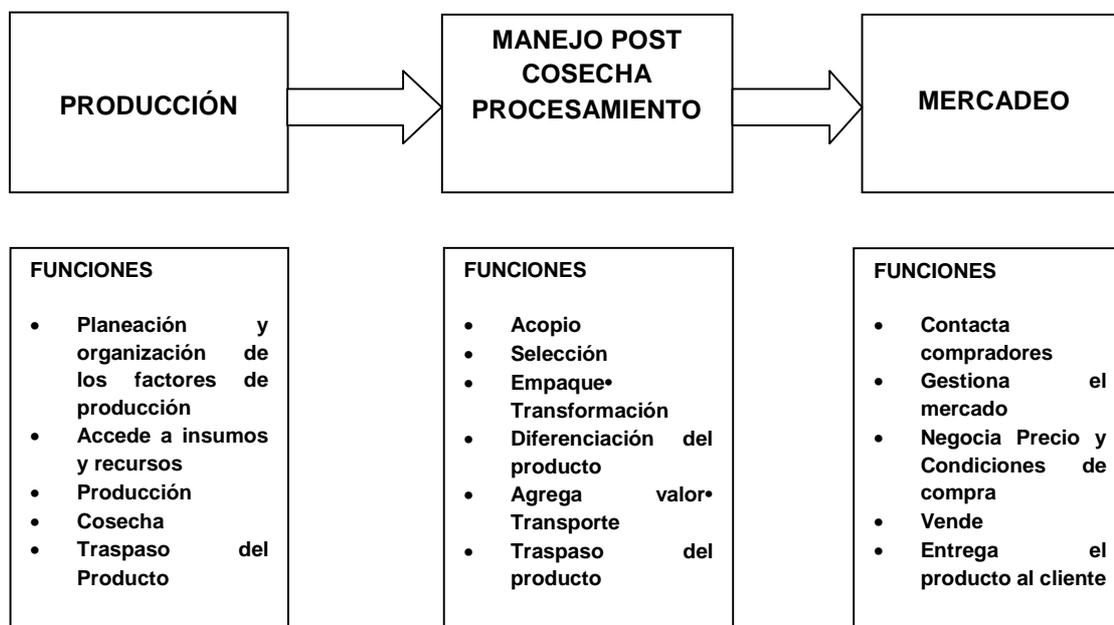
Finalmente, los actores de apoyo deben conocer, en teoría, la totalidad de la cadena. Sin embargo, en la práctica es común encontrar que ellos también tienen enfoques específicos según sus objetivos o capacidades<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> FABRE. Pierre. Nota de Metodología general sobre el análisis de cadenas: Utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de las políticas. Disponible en: [www.fao.org](http://www.fao.org)

<sup>56</sup> LUNDY, M. GOTTRET, M. CIFUENTES, W. CIFUENTES, W. OSTERTAG, C. BEST, R. Diseño De Estrategias Para Aumentar La Competitividad De La Cadena Productiva Con Productores De Pequeña Escala. Manual De Campo, Proyecto de Desarrollo de Agro empresas Rurales. Centro de Agricultura Tropical (CIAT). 2.004. p.44 Disponible en: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_campo\\_final\\_sept04.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf).

**Figura 3. Visión de la Cadena.**



Fuente: Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT.

El uso del enfoque de cadena tiene varias ventajas:

- Permite tener una visión amplia de la cadena y de sus diferentes actores, por tanto, un manejo más completo de la información.
- El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva.
- La cadena es un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción, permite un uso más eficiente de los recursos disponibles.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> LUNDY, M. GOTTRET, M. CIFUENTES, W. CIFUENTES, W. OSTERTAG, C. BEST, R. Diseño De Estrategias Para Aumentar La Competitividad De La Cadena Productiva Con Productores De Pequeña Escala. Manual De Campo, Proyecto de Desarrollo de Agro empresas Rurales. Centro de Agricultura Tropical (CIAT). 2.004. Disponible en: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_campo\\_final\\_sept04.pdf.p.7](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf.p.7)

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características debe tener el modelo de negocio competitivo e integral con una visión socioeconómica que vincule a la organización Nariño Express Café y a 20 familias caficultoras del Municipio de La Unión?

#### **1.3.1. Sistematización del Problema.**

¿Qué factores del entorno, se deberán tener en cuenta en el diagnóstico estratégico de la Cadena del Café en todos sus contextos?

¿Qué factores del entorno, se deberán tener en cuenta en el diagnóstico estratégico de las familias Cafeteras y de Nariño Express?

¿Cuáles serán los ítems sobre los cuales se realizará el modelo de negocio competitivo, integral y con visión social para Nariño Express y las 20 familias cafeteras de bajos recursos?

¿Que debe contener el marco legal para ejercer el control óptimo del modelo del negocio?

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio competitivo, e integral, con una visión socioeconómica, en la cadena de valor del café que vincule a la organización Nariño Express Café y a 20 familias caficultoras de bajos recursos económicos en el municipio de la Unión Nariño.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Identificar los factores del entorno empresarial, sobre los cuales se debe realizar el diagnóstico estratégico la Cadena del Café en todos sus contextos

Identificar los factores del entorno empresarial, sobre los cuales se debe realizar el diagnóstico estratégico de Nariño Express Café y de las 20 familias Cafeteras.

Determinar los ítems sobre los cuales se realizará el modelo de negocio competitivo, integral y con visión social para Nariño Express Café y las 20 familias cafeteras de bajos recursos.

Esquematizar el marco legal que sirva de guía para ejercer el control óptimo del modelo del negocio propuesto.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca relacionar los conocimientos teóricos con la realidad; esto a través de una herramienta administrativa, como lo es la planeación estratégica, esta herramienta permite saber para donde se dirige el futuro económico de las 20 familias cafeteras de bajos recursos económicos del municipio de la Unión, de Nariño Express Café y de los demás agentes involucrados en este proceso; también se aplicaran los conceptos básicos de competitividad, productividad, calidad, integración, sostenibilidad y ética en todos los procesos definiendo así una propuesta de investigación que trabaja con la realidad y que puede llevarse acabo. De acuerdo con el desarrollo del objetivo general; El implementar un modelo de negocio competitivo, e integral en la cadena de valor del café que vincule a la organización Nariño Express Café y a 20 familias caficultoras, encaminado a una visión socioeconómica, solucionara en gran parte la problemática de la economía de las 20 familias cafeteras y demás agentes involucrados en este proceso. Se analizaran todas las causas y consecuencias que se presenten y seguidamente se les dará una solución clara y precisa.

A partir de la implementación del modelo se busca generar desarrollo, crecimiento y bienestar socioeconómico a la empresa Nariño Express Café, a las 20 familias cafeteras de bajos recursos económicos y a los demás agentes involucrados en este proceso; al mismo tiempo que trasformara la economía tradicional de esta región, hacia una economía abierta y sostenible con niveles tecnológicos apropiados, nuevas técnicas de producción, personal capacitado, personas con espíritu empresarial y liderazgo. De esta manera se maximizara y se generara nuevas fuentes de ingresos, mejorando así la calidad de vida de las familias caficultoras de esta región.

Con esta investigación se podrán destacar las ventajas competitivas que tiene la economía de estas familias y generar soluciones que beneficien al municipio, además este plan busca proyectarse como un modelo y ejemplo para otros municipios del departamento de Nariño y Colombia. Su diseño y contenido podrá

adaptarse y aplicarse a cualquier región que busque desarrollo, crecimiento y bienestar social, permitiendo a la postre relacionar la teoría con lo práctico. Con lo cual, como egresados del campo profesional del Administrador de Empresas, se contribuiría con el enfoque social de la Universidad de Nariño al propender por el bienestar socioeconómico de la región. Por lo cual, en este trabajo se hace énfasis en la creación de organizaciones y es así como presentamos a Nariño Express Café organización dedicada al procesamiento y a la comercialización de café en sus diferentes presentaciones y que se propone colocar a funcionar como parte del modelo que se planteara en este trabajo.

## **1.6. COBERTURA DEL ESTUDIO**

### **1.6.1. Temporal.**

El presente estudio se viene trabajando entre enero – diciembre de 2009 y se pretende comenzar su implementación en el primer semestre de 2010.

### **1.6.2. Espacial**

El proyecto se radicara en el sector caficultor, en el municipio de la Unión Departamento de Nariño, en el cual residen los actores de este estudio.

## **1.7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.7.1. Tipo de Estudio**

Para el desarrollo de esta investigación se acudirá a tipo de estudio “PARADIGMA CUANTITATIVO”; que consiste en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teorías y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones, abstracciones relacionadas a la economía de las 20 familias cafeteras de bajos recursos económicos del municipio de la Unión, de la Empresa Nariño Express Café y de cada agente involucrado en este estudio.

### **1.7.2. Método de Investigación**

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio se hará uso de los métodos inductivo en el cual se abordara características particulares del sector, Nariño Express Café

y las 20 familias caficultoras para cubrir el ámbito general a través de la comercialización, de igual manera se hará uso del método deductivo enmarcado dentro de una investigación descriptiva, para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales llegar a analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares, presentando una realidad pertinente a la situación socioeconómica de los caficultores y de la cadena del café.

## **1.8. FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

La información se reunirá a partir de un instrumento básico que ha demostrado ser de gran utilidad y de fácil accesibilidad para obtener antecedentes tanto cualitativos como cuantitativos, dichos instrumentos consisten en fuentes primarias y secundarias.

### **1.8.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes de información primarias permiten tener contacto directo con los sujetos involucrados en el problema, se tendrá comunicación directa e interacción con Nariño Express Café y las 20 familias caficultoras. Las técnicas a utilizar serán: observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, censos y sondeos a todos los elementos involucrados en el diseño del modelo de negocio competitivo, e integral en la cadena de valor del café con una visión socioeconómica

### **1.8.2. Fuentes Secundarias**

Se tendrá acceso a libros, revistas y material proporcionado por los portales Proexport, DANE, DIAN, Federación Nacional de Cafeteros, así como también se hará uso de del Chat y mail.

## **1.9. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se utilizara como instrumentos de recolección de la información a las 20 familias cafeteras de bajos recursos económicos del municipio de la unión, la empresa Nariño Express Café y todos los agentes involucrados en este proceso.

### **1.9.1. Población y Muestra**

La población objeto de estudio será.

- Las 20 familias cafeteras de bajos recursos del municipio de la Unión Nariño, que se han seleccionado para este trabajo.
  - La empresa Nariño Express Café
  - Los agentes directo e indirectos que participen en este modelo
  - La cadena de Valor del café
  - Los hechos
  - Empresas similares a Nariño Express Café
- Población está conformada por. La unidad de muestreo, los elementos, el alcance, el tiempo.

### **1.9.2. Procesamiento de la Información**

El tratamiento que se le dará a la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se dará a través de una presentación escrita y la elaboración de cuadros o tablas a fin de llevar a cabo un buen análisis de la información.

### **1.10. CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL**

La estructura del informe final costará de:

**Introducción.** En ella se esboza de forma general la presentación del modelo de negocio competitivo, involucrado en la cadena de valor del café con enfoque integral y visión socioeconómica en el municipio de la Unión (Nariño), dando para esto una explicación de la forma en la que se desarrollara el plan y los alcances que tendrá la implementación del proyecto para la empresa.

### **CAPÍTULOS**

**I. Anteproyecto Nariño Express Modelo de Negocio Competitivo, involucrado en la Cadena de Valor del Café con enfoque integral y visión Socioeconómica en el Municipio de la Unión (Nariño).** En este capítulo se esquematizara las formalidades correspondientes al proyecto como el problema de investigación, marco teórico, identificación, diagnostico y formulación del

problema, objetivos tanto generales como específicos, justificación, cobertura del estudio y procedimiento metodológico.

**II. Diagnostico estratégico la Cadena del Café en todos sus contextos.** En este apartado se hará un compendio de la cadena del café en los ámbitos internacional, nacional y local.

**III. Diagnostico estratégico de las familias Cafeteras y de Nariño Express Café.** En este capítulo se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa y familias que permita determinar las ventajas competitivas, así como las debilidades para el establecimiento del modelo de negocio.

**IV. Propuesta del modelo de negocio competitivo, integral y con visión social para Nariño Express y las 20 familias cafeteras de bajos recursos.** En él se esquematizara los parámetros bajo los cuales se estructurara el modelo de negocio.

**V. Marco legal.** En este apartado se esquematizara el sustento legal que servirá de guía para ejercer el control óptimo del modelo del negocio propuesto.

**Conclusiones y Recomendaciones.** En este apartado se realizaran aportes de solución a diferentes aspectos frente a la realidad encontrada en la creación del modelo de negocio.

**Bibliografía y Netgrafía.** En esta parte se citaran las fuentes consultadas para el desarrollo del proyecto, tanto físicas como virtuales.

**Anexos.** Este vínculo incluirá adjuntos de importancia encontrados a lo largo de la realización de la investigación que complementan el modelo de negocio competitivo e integral, con una visión socioeconómica, en la cadena de valor del café que vincule a la organización Nariño Express Café y a 20 familias caficultoras de bajos recursos económicos en el municipio de la Unión Nariño

## 2. DIAGNOSTICO DE LA CADENA DEL CAFÉ

### 2.1. HISTORIA DEL CAFÉ <sup>58</sup>

La historia de cómo se extendió por todo el mundo el cultivo y el consumo de café es una de las más atractivas y románticas que pueda haber. Esa historia empieza en el Cuerno de África, en Etiopía, donde el cafeto tuvo su origen probablemente en la provincia de Kaffa. Hay varios relatos, imaginativos pero poco probables, acerca de cómo se descubrieron los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto de aquel entonces, Moca, sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnosa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también.

Moca era también el puerto principal de la única ruta marítima a la Meca, el lugar más concurrido del mundo en aquella época. Los árabes, sin embargo, tenían una rigurosa política de no exportar granos fértiles de café, para que no se pudiese cultivar en ningún otro lugar. El grano de café es la semilla del cafeto, pero cuando se le quitan las capas exteriores se vuelve infértil. Muchos fueron los intentos que se hicieron para lograr llevarse algunos cafetos o granos fértiles, pero esa carrera la ganaron por fin los holandeses en 1616, que consiguieron llevarse algunos a Holanda y allí los cultivaron en invernaderos.

Al principio, las autoridades del Yemen alentaron mucho el consumo de café, ya que sus efectos se consideraban preferibles a los más fuertes del “Kat”, un arbusto cuyas hojas y brotes se masticaban como estimulante. Los primeros establecimientos de servir café se abrieron en la Meca y se llamaban “kaveh kanes”. Ese tipo de establecimiento se extendió rápidamente por todo el mundo árabe y los cafés se convirtieron en lugares muy concurridos en los que se jugaba al ajedrez, se intercambiaban chismes y se disfrutaba del canto, el baile y la música. Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno de ellos tenía su propio carácter. Nada había habido antes como el establecimiento de café: un lugar en el que se podía hacer vida de sociedad y tratar de negocios en un ambiente cómodo y al que todo el mundo podía ir por el precio de un café.

---

<sup>58</sup> Disponible en: [http://www.ico.org/ES/coffee\\_storyc.asp](http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp)

Los establecimientos de café árabes pronto se convirtieron en centros de actividad política y fueron suprimidos. Después, en las siguientes décadas, el café y los establecimientos de café fueron prohibidos varias veces, pero siguieron reapareciendo. Con el tiempo se encontró una solución: el café y los establecimientos de café tuvieron que pagar impuestos.

### **2.1.1. El Café llega a las Américas**

La primera referencia a que se tomaba café en Norteamérica data de 1668 y, pronto después de esa fecha, se abrieron establecimientos de café en Nueva York, Filadelfia, Boston y algunas otras ciudades. El *Boston Tea Party* de 1773 se planeó en un establecimiento de café, el Green Dragon. Tanto la Bolsa de Nueva York como el Banco de Nueva York empezaron en establecimientos de café, en lo que es hoy el distrito financiero de Wall Street.

Fue en el decenio de 1720 cuando el café se empezó a cultivar por primera vez en las Américas, gracias a lo que es quizá el relato más fascinante y romántico de la historia del café. Gabriel Mathieu de Clieu era un oficial de la Marina francesa que estaba de servicio en la Martinica y que, en 1720, viajó a París con permiso. Con alguna ayuda y no poco encanto personal adquirió un cafeto que se llevó con él en el viaje por mar de vuelta. El cafeto fue instalado en una caja de cristal y dejado en cubierta para mantenerlo caliente y que no lo dañase el agua salada. El viaje estuvo lleno de incidentes, o al menos así fue como lo contó Mathieu de Clieu en su diario: piratas tunecinos persiguieron el buque, hubo una fuerte tormenta y el cafeto tuvo que ser amarrado. Nuestro héroe se vio obligado a enfrentarse con un enemigo a bordo que tenía envidia y trató de sabotear el arbusto, hubo una pelea violenta en la que una de sus ramas se quebró, pero el cafeto sobrevivió a todo ello.

Después de esos incidentes el buque quedó inmóvil por falta de viento y se racionó el agua potable. Para De Clieu estaba claro qué era lo más importante de todo y cedió la mayor parte del agua que le correspondía al cafeto. El cafeto sobrevivió y él también.

Por último, el buque llegó a la Martinica y el cafeto fue replantado en Preebear, donde lo cercaron con un seto de espinas y lo cuidaron esclavos. El cafeto creció, se multiplicó, y en 1726 se hizo la primera cosecha. Está registrado que en 1777 había entre 18 y 19 millones de cafetos en la Martinica. Había quedado establecido el modelo para un nuevo cultivo comercial que podía darse en el Nuevo Mundo.

Fueron los holandeses, sin embargo, los que primero empezaron a propagar el cafeto en América Central y del Sur, donde hoy en día reina sin rival como el principal cultivo con fines comerciales del continente. El café llegó primero a la colonia holandesa de Surinam en 1718, y después se plantaron cafetales en la Guyana francesa y el primero de muchos en Brasil, en Pará. En 1730 los británicos llevaron el café a Jamaica, donde hoy en día se cultiva el café más famoso y caro del mundo, en las Blue Mountains. Llegado 1825, América Central y del Sur estaba en ruta hacia su destino cafetero. Esa fecha es también importante porque fue cuando se plantó café por primera vez en Hawai, que produce el único café estadounidense y uno de los mejores.

### **2.1.2. El Café un Producto Básico Mundial**

Para los estadounidenses, los mayores consumidores del mundo, Seattle es el nuevo hogar espiritual del café. La ciudad más lluviosa de entre las principales de los Estados Unidos dio a luz, en la década de 1970, una cultura cafetera o de “Latte” que se impuso en los Estados Unidos y mejoró de forma espectacular la calidad general del café que toman los estadounidenses. Hoy en día, en cualquier lugar público de los Estados Unidos habrá uno o varios puestos de café que ofrecerá una variedad de cafés, bebidas y refrigerios.

Esa recién descubierta “cultura cafetera” ha empezado a extenderse al resto del mundo. En los países que ya tenían gran tradición cafetera, como Italia, Alemania y los países escandinavos, añadió nuevos conversos a los placeres del buen café. Hoy es posible encontrar buen café en cualquier ciudad importante del mundo, desde Londres hasta Sydney y hasta Tokio; mañana se tomará más café en todo el mundo y, lo que es más importante, un café mejor.

No es posible exagerar la importancia del café en la economía mundial. El café es uno de los productos primarios más valiosos, fuente de importantes divisas para los países en desarrollo. El cultivo, procesamiento, comercio, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo. Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos más del 80%. El café es un producto básico que se comercia en los principales mercados de materias primas y de futuros, muy en especial en Londres y en Nueva York.

Ahora bien, desde la revolución Industrial hasta nuestros tiempos, la historia del comercio de café, está cargada de diferentes connotaciones. Para el mundo el

café no deja de tener un protagonismo relevante; para los países industrializados la necesidad de consumo de la bebida, para los países productores (en vía de desarrollo), la dependencia de la economía en las exportaciones del grano. “más del 90% de la producción de café tiene lugar en países en desarrollo, mientras el consumo sucede principalmente en economías industrializadas”<sup>59</sup>.

Par el estudio del seguimiento de la cadena del café, se analiza el comportamiento del comercio mundial, cuales son los principales productores, los importadores y el manejo de precios internacionales. Luego se hace un seguimiento de las características de la cadena de café en Colombia, en Nariño, para finalmente realizar un análisis profundo del comportamiento de la cadena que se ha desarrollado en el Municipio de la Unión Nariño.

## 2.2. COMPORTAMIENTO DE LA CADENA DEL CAFÉ EN EL MUNDO

### 2.2.1. Antecedentes<sup>60</sup>

El consumo del café en los países desarrollados tiene su antecedente, como nos explica la doctora Aurora C. Martínez Morales<sup>61</sup>, en el antiguo sistema de dominación colonial sobre los territorios, el cual hizo posible trasladar los recursos de éstos a la estructura económica de las metrópolis. Ello propició el desenvolvimiento de ciertas costumbres alimenticias y de ingesta de estimulantes en el seno de las capas acomodadas de esas sociedades.

Desde entonces, la demanda de distintas calidades de café ha estado en función de la tradición cultural de los consumidores. Francia por ejemplo, posee una predilección por los cafés *robustas*, que representaron el 56.2% de su demanda durante el periodo 1984/85 a 1988/89. Alemania denota una inclinación por los cafés *suaves*, es por ello que los *suaves colombianos* representaron el 40.8% y los otros *suaves* el 28.3% de su demanda. Lo mismo ocurre con Suiza, donde el 61.8% de su demanda se compone de cafés *suaves*. En el caso de España, Reino Unido y Japón, se observa una tendencia hacia un mayor consumo de cafés fuertes, ya que su demanda se caracteriza por un mayor peso de los *robustas* y

---

<sup>59</sup> Disponible en:

[www.federaciondecafeteros.org/static/files/2.EstandaresySostenibilidadenelSectorCafetero.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/2.EstandaresySostenibilidadenelSectorCafetero.pdf)

<sup>60</sup> Disponible en: <http://vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.html>

*arábigos no lavados*. En cambio en Estados Unidos y Canadá existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, estos países tienen cierta predilección por los cafés *suaves*, por lo que esta calidad de café representó 58.2% de la demanda de Canadá y el 61.8% de Estados Unidos.

Con el tiempo, las antedichas preferencias no han dejado de variar al igual que sucede con la oferta, pero en este caso dichas fluctuaciones se relacionan principalmente con situaciones del mercado internacional como el nivel de inventarios en los países consumidores que se reflejan en los movimientos especulativos en las bolsas de Nueva York y Londres, con las cotizaciones que dichas bolsas hacen diariamente, con la capacidad financiera de los grandes exportadores del país, y con la capacidad instalada y en operación de las plantas descafeinadora, torrefactora y solubilizadora de esos países.

Por otro lado, la mayor parte de la demanda de café se encuentra desde hace tiempo concentrada en pocas empresas estadounidenses y europeas que compran café verde para luego procesarlo, mezclarlo y venderlo con mayores precios. Esta situación se acentuó con la crisis de 1989 debido a que sólo las empresas más importantes pudieron enfrentar con éxito esa etapa, mientras que muchos compradores y torrefactores pequeños y medianos se vieron obligados a cerrar sus negocios.

### **2.2.2. El Café en el Mundo**

Hay dos especies de café de mayor importancia que se comercializan en el mundo que son: *Coffea Arabica*, que simplemente se llama arábica y *coffea canephora*, también llamado "robusta". El café arábica es más susceptible a plagas y enfermedades, mientras que el tipo Robusta es más resistente. Sin embargo el Arábica da un café de sabor más suave y se considera de mejor calidad"<sup>62</sup>

En Colombia se produce Café arábica, que es reconocido por sus cualidades organolépticas que le han conferido el reconocimiento de estar entre los mejores.

---

<sup>62</sup> Disponible en: [www.cut-bai.org/cafe.pdf](http://www.cut-bai.org/cafe.pdf). p.3

Brasil se caracteriza por poseer cultivos con café robusta que es un café fuerte y de calidad inferior.

Las características esenciales de la cadena mundial del café en los últimos 40 años, puede ser descrita con relación a dos amplios períodos históricos: El régimen del Acuerdo Internacional del Café (AIC) (1962-1989) y el régimen pos-AIC (1989 – a la fecha). El primer Acuerdo Internacional del Café (AIC) fue firmado en 1962 e incluía a la mayoría de países productores y consumidores como signatarios. Bajo el régimen del AIC, fue establecido un precio objetivo (o una banda de precios) para el café y se asignaron cuotas de exportación a cada productor. Cuando el precio indicador calculado por la Organización Internacional del Café (OIC) subía por encima del precio objetivo, las cuotas eran relajadas; cuando éste caía por debajo del precio objetivo, las cuotas eran intensificadas. Si llegaba a presentarse un crecimiento extremadamente alto de los precios del café (como en 1975-1977), las cuotas eran abandonadas hasta que los precios cayeran dentro de la banda<sup>63</sup>.

Desde el inicio del AIC la cadena estuvo controlada por este acuerdo, donde se fija y establecía el volumen de producción de los países, cuotas y precios, con el fin de proteger a productores como a consumidores. Con la terminación del AIC cambia totalmente los parámetros, Los países que hacen parte de este acuerdo, pierden el poder y este se trasfiere a organizaciones multinacionales que están en los países consumidores (Países Industrializados), dejando a merced de un grupo reducido de multinacionales, a los productores, comerciantes locales e incluso gobiernos de los países productores.

En la actualidad “el sector del café está dominado por cuatro grandes multinacionales: Nestlé, Procter&Gamble, Kraft/Philip Morris y Sara Lee. Controlan casi un 70 % del mercado estatal para café tostado y molido para el consumo en el hogar”<sup>64</sup>.

Según estimaciones de Talbot (1997a, 65-7), la distribución de beneficios en la cadena comercial del café ha variado mucho desde los años 70. Se estima que en los años 70 aproximadamente, un 20% de los ingresos totales fue a parar a

---

<sup>63</sup> Disponible en:

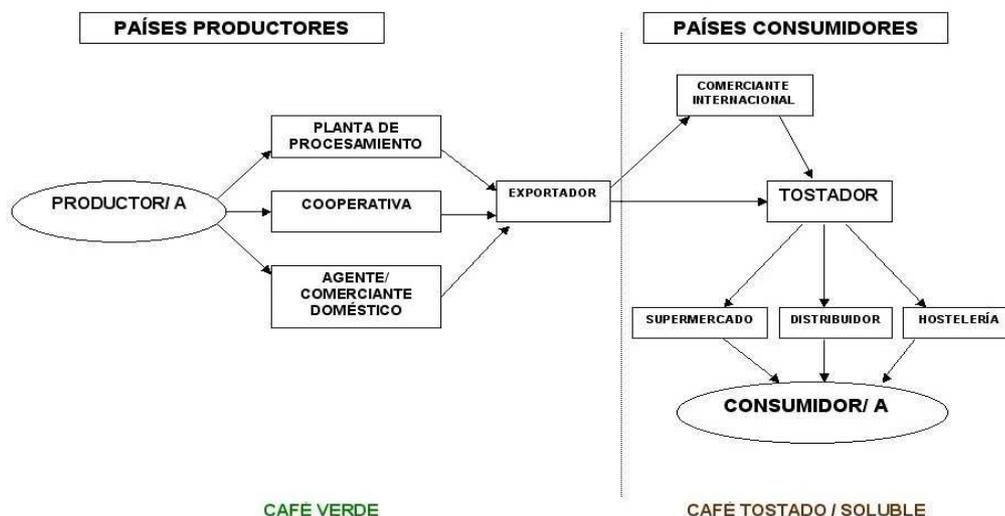
[www.federaciondecafeteros.org/static/files/2.EstandaresySostenibilidadenelSectorCafetero](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/2.EstandaresySostenibilidadenelSectorCafetero).

<sup>64</sup> OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES. Boletín 2: Las Transnacionales del Sector del Café. Disponible en: [www.cut-bai.org/cafe.pdf](http://www.cut-bai.org/cafe.pdf). p.5

los productores, mientras que un 53% fue retenido por los países consumidores. En los años 80 hasta el final del AIC, los productores aún seguían quedándose con el 20% de los ingresos, pero los países productores aumentaron sus ingresos hasta conseguir un porcentaje del 55%. El colapso del AIC en 1989 provocó efectos graves, dejando a los productores con sólo el 13% de los ingresos, mientras que los países consumidores aumentaron vertiginosamente su parte hasta llegar al 78%<sup>65</sup>.

Toda la economía que genera la industria del café, se inicia por el trabajo de los productores quienes son los que hacen la mayor parte en la cadena, enfrentándose a riesgos que son característicos de la producción agrícola, a una baja rentabilidad y a toda la problemática que la misma economía cafetera a generado. El comercio de este producto crea una cadena con un gran número de intermediarios y algunas procesadoras que en últimas son la que reciben una mayor rentabilidad. En el grafico 3, se pude ver toda la dinámica del café desde la producción hasta la entrega al consumidor final.

**Figura 4. Dinámica Del Café**



<sup>65</sup> OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES. Boletín 2: Las Transnacionales del Sector del Café. Disponible en: [www.cut-bai.org/cafe.pdf](http://www.cut-bai.org/cafe.pdf). p.4

### 2.2.3. Producción Mundial de Café

En la tabla 1 se observa los países que producen café en el mundo, en el año 2005 el 68% de la producción mundial estuvo concentrada en seis países, siendo Brasil quien concentro el 28.2% con una producción de 2.179.270 toneladas, seguido por Vietnam con una producción de 990.000 toneladas que corresponde a 12.83%, Indonesia con 762.006 que representa 9.8% y en cuarto lugar Colombia que produjo 682.580 toneladas de café que representa 8.8%, como puede observarse, Brasil fue el mayor productor de café en el mundo.

**Tabla 1 Países Productores de Café.**

(Toneladas)								
Puest o	País	1991	1996	2000	2004	2005	Part. %	Crecim.(% ) 1991-2005
1	Brasil	1.520.382	1.369.196	1.903.562	2.454.470	2.179.270	28,2%	43%
2	Viet Nam	100.000	320.100	802.500	810.000	990.000	12,8%	890%
3	Indonesia	428.305	421.751	625.009	702.274	762.006	9,9%	78%
4	<b>Colombia</b>	<b>970.740</b>	<b>671.401</b>	<b>636.000</b>	<b>678.000</b>	<b>682.580</b>	<b>8,8%</b>	-30%
5	México	334.330	374.153	338.170	310.861	310.861	4,0%	-7%
6	India	170.000	223.000	292.000	275.000	275.400	3,6%	62%
7	Etiopía	0	229.980	229.980	220.000	260.000	3,4%	13%
8	Guatemala	196.190	213.188	312.060	222.000	216.600	2,8%	10%
9	Honduras	101.890	148.830	193.309	178.000	190.640	2,5%	87%
10	Uganda	147.366	287.925	143.475	186.000	186.000	2,4%	26%
11	Costa de Marfil	200.000	167.786	336.273	120.000	160.000	2,1%	-20%
12	Perú	82.635	106.520	158.283	175.000	155.000	2,0%	88%
13	Costa Rica	158.000	154.131	158.793	126.000	126.000	1,6%	-20%

15	Ecuador	138.579	190.696	138.030	83.000	102.923	1,3%	-26%
16	Nicaragua	47.421	49.900	82.206	70.909	85.130	1,1%	80%
17	El Salvador	149.450	148.859	114.087	91.513	78.510	1,0%	-47%
18	Venezuela	68.404	69.422	78.440	82.000	70.000	0,9%	2%
31	Bolivia	20.458	22.035	24.928	24.545	24.670	0,3%	21%
	Otros	1.263.833	999.486	961.932	910.028	862.941	11%	-32%
	<b>Mundo</b>	<b>6.097.983</b>	<b>6.168.359</b>	<b>7.529.037</b>	<b>7.719.600</b>	<b>7.118.531</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: FAO. Cálculos: Observatorio Agrocadenas

Además se puede observar que la producción de café en Colombia desde el año 1996 ha permanecido estable. Sin embargo, se puede resaltar que ha cedido un gran porcentaje del mercado ganado en años anteriores a Vietnam e Indonesia, países que han venido aumentando gradualmente su producción con incrementos significativos.

**Tabla 2. Total de Producción Exportada por Países entre 2003 – 2008**

TOTAL PRODUCTION OF EXPORTING COUNTRIES								
CROP YEARS COMMENCING: 2003 TO 2008								
(000 bags)		Crop year	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>WORLD PRODUCTION</b>			<u>103</u> <u>912</u>	<u>115</u> <u>558</u>	<u>110</u> <u>131</u>	<u>127</u> <u>653</u>	<u>117</u> <u>882</u>	<u>127</u> <u>005</u>
<b>TOTAL</b>			103 310	114 950	109 618	127 038	117 319	126 204
<b>Angola</b>	(R)	Apr-Mar	38	15	25	35	36	100
<b>Benin</b>	(R)	Oct-Sep	0	0	0	0	0	0
<b>Bolivia</b>	(A)	Apr-Mar	125	165	135	157	139	135
<b>Brazil</b>	(A/R)	Apr-Mar	28 820	39 272	32 945	42 512	36 070	45 992
<b>Burundi</b>	(A/R)	Apr-Mar	338	437	285	387	169	412
<b>Cameroon</b>	(R/A)	Oct-Sep	900	727	849	836	795	800
<b>Central African Rep.</b>	(R)	Oct-Sep	43	45	46	78	64	60
<b>Colombia</b>	(A)	Oct-Sep	11 197	12 033	12 329	12 153	12 515	10 500
<b>Congo, Dem. Rep. Of</b>	(R/A)	Oct-Sep	427	360	336	378	416	400
<b>Congo, Rep. Of</b>	(R)	Jul-Jun	3	3	3	3	3	3
<b>Costa Rica</b>	(A)	Oct-Sep	1 783	1 887	1 778	1 580	1 791	1 594
<b>Cote d'Ivoire</b>	(R)	Oct-Sep	2 689	2 301	1 962	2 847	2 150	2 500
<b>Cuba</b>	(A)	Jul-Jun	224	154	125	100	70	133

Dominican Republic	(A)	Jul-Jun	351	491	310	387	465	500
Ecuador	(A/R)	Apr-Mar	766	938	1 120	1 167	1 110	657
El Salvador	(A)	Oct-Sep	1 477	1 437	1 502	1 371	1 626	1 369
Ethiopia	(A)	Oct-Sep	3 874	4 568	4 003	4 636	4 906	6 133
Gabon	(R)	Oct-Sep	0	0	1	1	0	0
Ghana	(R)	Oct-Sep	13	16	20	29	30	25
Guatemala	(A/R)	Oct-Sep	3 610	3 703	3 676	3 950	4 100	3 370
Guinea	(R)	Oct-Sep	366	316	525	473	415	335
Haiti	(A)	Jul-Jun	374	365	356	362	359	350
Honduras	(A)	Oct-Sep	2 968	2 575	3 204	3 461	3 842	3 833
India	(A/R)	Oct-Sep	4 508	4 592	4 396	5 079	4 148	4 610
Indonesia	(R/A)	Apr-Mar	6 404	7 536	9 159	7 483	7 751	5 833
Jamaica	(A)	Oct-Sep	37	21	34	41	20	40
Kenya	(A)	Oct-Sep	673	736	660	826	652	950
Madagascar	(R/A)	Apr-Mar	435	522	599	587	604	600
Malawi	(A)	Apr-Mar	48	21	24	17	19	25
México	(A)	Oct-Sep	4 201	3 867	4 225	4 200	4 150	4 650
Nicaragua	(A)	Oct-Sep	1 547	1 130	1 718	1 300	1 700	1 600
Nigeria	(R)	Oct-Sep	46	45	69	51	42	50
Panamá	(A)	Oct-Sep	172	90	176	173	166	160
Papúa New Guinea	(A/R)	Apr-Mar	1 155	998	1 268	807	968	850
Paraguay	(A)	Apr-Mar	52	26	45	20	29	25
Perú	(A)	Apr-Mar	2 616	3 355	2 419	4 249	2 953	4 102
Philippines	(R/A)	Jul-Jun	293	252	309	298	431	700
Rwanda	(A)	Apr-Mar	266	450	300	254	252	367

Sierra Leone	(R)	Oct-Sep	36	15	60	31	39	20
Sri Lanka	(R/A)	Oct-Sep	37	32	35	33	32	35
Tanzania	(A/R)	Jul-Jun	612	763	804	822	810	917
Thailand	(R)	Oct-Sep	827	884	999	766	653	825
Togo	(R)	Oct-Sep	144	166	140	134	125	130
Trinidad and Tobago	(R)	Oct-Sep	16	15	15	12	0	15
Uganda	(R/A)	Oct-Sep	2 599	2 593	2 159	2 700	3 250	3 500
Venezuela	(A)	Oct-Sep	780	629	760	813	897	880
Vietnam	(R)	Oct-Sep	15 231	14 174	13 542	19 340	16 467	16 000
Zambia	(A)	Jul-Jun	100	110	103	56	61	70
Zimbabwe	(A)	Apr-Mar	92	120	66	45	29	50
Other producing countries	3/		603	608	513	616	563	801
1/ Estimate to be confirmed by the Member unless otherwise indicated								
2/ Estimated								
3/ Equatorial Guinea, Guyana, Lao (PDR of), Liberia, Timor-Leste and Yemen								
© International Coffee Organization						Next update: July 2009		

En lo que concierne a la producción mundial de café en los años 2003 a 2008, puede verse que la producción mundial en el año 2003 fue de 103.912 toneladas de un total esperado de 103.310 toneladas, ahora bien esta cifra creció en 23.093

toneladas respecto al año 2008 cuando alcanzo las 127.005 toneladas. Según las estadísticas de la Organización Internacional del Café ICO, Colombia produjo en el año 2008 un total de 10.500 toneladas de café Arabica,

#### **2.2.4. Exportaciones Mundiales de Café**

“El más importante flujo de comercio de esta cadena se da en términos de café verde, ya que, aunque las exportaciones de café tostado han tenido una dinámica ascendente durante la última década, con una tasa de crecimiento promedio anual del 5,1%, representan solo alrededor del 7% del comercio de café verde”<sup>66</sup>.

En la tabla No. 3 observamos la particularidad de Alemania, que sin ser productor de café, ocupa el puesto No 6, esto debido a la compra de volúmenes importantes de cafés, que luego destina para exportar, además se puede observar las cantidades de café que importa este país.

---

<sup>66</sup> ESPINAL, C. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia., La cadena del café en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. [en línea]. Colombia. [Enero. 2006]. P11. Disponible en: [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

**Tabla 3. Particularidad de Alemania como productor de café**

(Toneladas)								
Puesto	País	1991	1995	1999	2003	2004	Part. 2004%	Crecim.(%)
1	Brasil	1.094.694	721305	1271772	1369159	1.410.801	24,9%	7,0%
2	Viet Nam	93500	248100	482000	749200	974.800	17,2%	16,5%
3	<b>Colombia</b>	<b>740.139</b>	<b>558745</b>	<b>568469</b>	<b>578149</b>	<b>574.935</b>	<b>10,1%</b>	<b>-1,1%</b>
4	Indonesia	380.122	230.066	351.047	321.180	339.880	6,0%	1,1%
5	Guatemala	173.376	206.791	268.805	249.888	208.490	3,7%	1,2%
6	Alemania	81.855	70.441	112.360	198.842	221.745	3,9%	12,2%
8	Perú	72.141	105.628	144.306	150.354	191.124	3,4%	8,7%
9	Honduras	91.756	106.557	120.000	144.892	157.729	2,8%	5,0%
10	Uganda	127.438	168.860	230.466	39.886	153.275	2,7%	-9,0%
11	Costa de Marfil	198.504	134.659	106.115	118.350	142.082	2,5%	0,4%
12	India	88.796	143.795	175.830	167.495	140.613	2,5%	1,7%
13	Etiopía	ND	76.567	109.079	135.674	134.446	2,4%	3,5%
14	México	208.335	187.171	238.144	126.151	116.626	2,1%	-5,6%
15	Costa Rica	144.651	128.495	128.884	122.623	108.565	1,9%	-1,8%
16	El Salvador	123.049	113.195	113.613	80.142	80.639	1,4%	-4,6%
17	Nicaragua	21.735	37.585	27.826	59.964	79.783	1,4%	7,3%
18	Estados Unidos	33.397	61.133	42.105	50.555	73.331	1,3%	-3,6%
19	Ecuador	64.667	77.585	40.378	12.067	13.548	0,2%	-22,8%
20	Venezuela, RB de	7.732	3.997	21.776	12.490	5.467	0,1%	-12,1%
	<b>Mundo</b>	<b>4.635.142</b>	<b>4.230.717</b>	<b>5.248.287</b>	<b>5.233.064</b>	<b>5.667.101</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,4%</b>

Fuente: FAO. Cálculos: Observatorio Agrocadenas

## 2.2.5. Importaciones de Café Verde

En la Tabla 5 se indican las importaciones de café en el 2004 que en su mayoría fueron efectuadas por países industrializados, se observa que Estados Unidos es el primer país importador con un total de 1.239.080 toneladas seguido de Alemania con 763.709 toneladas, monto que supera con casi el doble de las exportaciones de Colombia. Como se puede observar ningún país en vía de desarrollo se dedica a la importación de café, la mayor parte de los países importadores se concentran en la región Europea.

**Tabla 4. Importaciones de Café Verde**

(Toneladas)							
Puesto	País	1991	1995	1999	2004	Part. %	Crecim. (%)
1	Estados Unidos	1.133.575	953.138	1.233.637	1.239.080	22,7%	1,1%
2	Alemania	763.709	736.452	804.626	959.041	17,6%	1,2%
3	Japón	301.050	300.563	363.418	400.977	7,3%	2,7%
4	Italia	269.921	309.442	335.619	395.217	7,2%	2,4%
5	Francia	322.267	293.993	305.666	239.708	4,4%	-1,3%
6	España	173.999	176.899	211.761	225.736	4,1%	2,3%
7	Bélgica y Luxemburgo	115.660	93.555	152.600	193.719	3,5%	4,5%
8	Holanda, Países Bajos	164.356	137.633	113.946	138.905	2,5%	-2,5%
9	Canadá	115.786	107.345	121.638	136.744	2,5%	0,1%
10	Argelia	106.936	52.273	90.880	128.994	2,4%	0,9%
11	Reino Unido	111.178	108.423	122.434	122.336	2,2%	9,3%
12	Polonia	11.601	90.647	111.317	104.641	1,9%	-0,6%
13	Suecia	95.937	84.666	86.017	90.965	1,7%	2,7%
14	Corea (Sur), República de	49.357	63.253	66.588	81.570	1,5%	2,4%
15	Suiza	64.273	58.906	65.151	67.961	1,2%	1,2%
	<b>Mundo</b>	<b>4.643.390</b>	<b>4.327.601</b>	<b>5.041.345</b>	<b>5.461.725</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,3%</b>

Fuente: FAO. Cálculos: Observatorio Agrocalendas

## 2.2.6. Importaciones de Estados Unidos de Café sin tostar, sin descafeinar.

Tabla 5. Café importado por Estados Unidos.

<b>(Toneladas)</b>					
<b>País</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Part.(%) 1995- 2006</b>
Brasil	135.832	151.094	250.080	271.750	19,2%
<b>Colombia</b>	<b>127.015</b>	<b>168.495</b>	<b>225.517</b>	<b>215.799</b>	<b>17,0%</b>
Vietnam	56.876	148.417	179.488	165.152	10,9%
México	156.818	198.443	44.803	66.443	11,2%
Guatemala	95.670	140.349	98.299	94.245	9,8%
Indonesia	27.673	38.262	90.592	95.147	5,8%
Perú	37.230	51.012	33.823	48.253	3,9%
Costa Rica	21.902	38.579	49.117	41.753	3,8%
El salvador	16.320	72.302	23.669	23.463	2,9%
Honduras	16.824	48.258	25.117	25.425	2,4%
Tailandia	46.212	26.293	9.111	20.719	2,0%
Otros	131.168	127.516	82.535	103.679	11%
<b>Total</b>	<b>869.562</b>	<b>1.209.020</b>	<b>1.112.151</b>	<b>1.171.828</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: FASONLINE. Cálculos: Observatorio Agrocadenas

La mayor importación de café de Estados Unidos proviene de Brasil, con un porcentaje de 19.2% superando a Colombia con 2.2% en el año 2.006, y el total de

café importado por Estados Unidos en ese mismo año fue de 1.171.828 toneladas. A pesar de que Brasil supera a Colombia en producción en un 300%, en las exportaciones a los Estados Unidos esta diferencia es mínima, demostrando la preferencia de los estadounidenses por el café Colombiano.

### **2.2.7. Mercado Internacional del Café 2007 – 2008<sup>67</sup>**

Durante el último trimestre del 2007, los precios de café arabigo empezaron a mostrar alzas significativas, debido a la expectativa del clima en las zonas productoras brasileñas, ante la incertidumbre de la afectación al fruto de los cafetos en el periodo de floración.

De enero a septiembre de 2007 los precios del contrato más cercano se negociaron entre los 101.35 y 133.1 centavos de dólar por libra, mientras que de octubre a diciembre alcanzaron 139.30 centavos de dólar por libra.

La variedad robusta también mostró una tendencia positiva, ante la posibilidad de una menor cosecha de Vietnam. A principios del mes de noviembre de ese año, los precios alcanzaron los niveles más altos de la última década al cotizarse en 2,400 dólares por tonelada.

En los primeros meses de 2008 los futuros agrícolas, incluidos a los llamados “suaves” como el café, despertaron gran interés entre los fondos de inversión y los fondos de índice.

Los fondos consideran que los commodities agrícolas son inversiones antiinflacionarios, llegando a ser muy atractivas frente a las accionarias, las cuales se han visto afectadas por la crisis crediticia norteamericana.

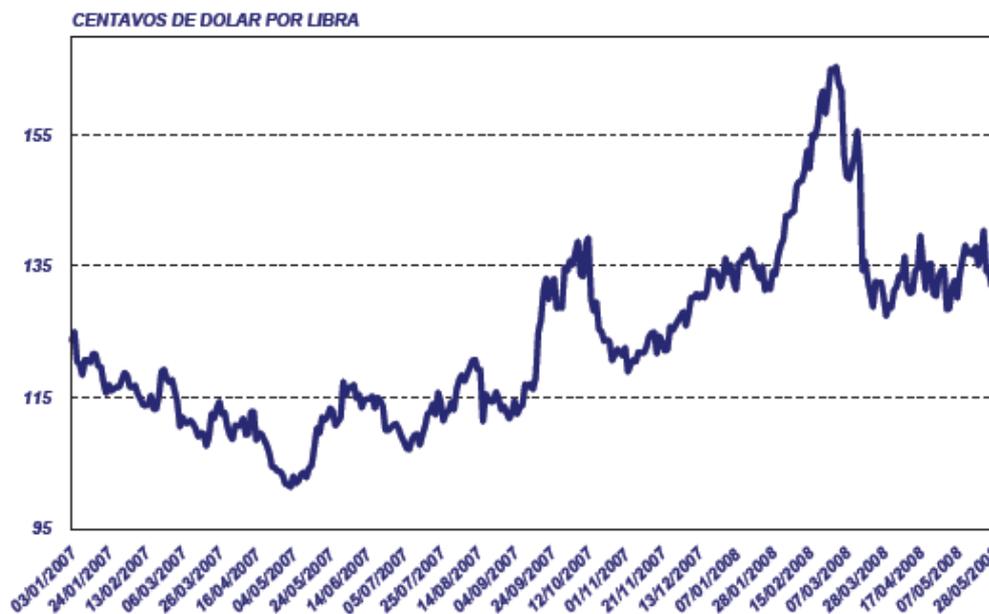
Durante la última semana de febrero, los fondos de inversión colocaron cerca de 1.5 mil millones de dólares en futuros agrícolas, lo que generó que el precio del café alcanzara un nivel de 139.30 centavos de dólar por libra, el más alto de los pasados doce años.

---

<sup>67</sup> Dponible en: [www.ico.org](http://www.ico.org)

El gran flujo de capital invertido en los mercados de commodities, ha generado desde entonces, una gran volatilidad, ya que son susceptibles tanto a una compra masiva de contratos, como a una fuerte liquidación.

**Grafico 1. Mercado de Futuros Café Nueva York Contrato más Cercano**



FUENTE: ASERCA CON DATOS DE REUTERS AL 30 DE MAYO DE 2008.

Si bien, después de un largo periodo de bajas cotizaciones en los mercados de futuros, finalmente los precios internacionales del café han beneficiado a los productores, éstos se han presentado en un momento en que la producción de café en América Latina ha disminuido como resultado de la menor aplicación de insumos, principalmente los fertilizantes.

El manejo nutricional y de fertilización es tal vez, el factor más importante para preservar y mantener la producción de café. Los cultivos toman tiempo (años) en volver a los rendimientos normales una vez que se ha descuidado la nutrición.

Otros factores que actualmente influyen negativamente en los beneficios de los productores son los altos costos de los combustibles y fertilizantes, así como la depreciación del dólar americano frente a otras divisas internacionales.

Al respecto, algunos países exportadores han anunciado medidas de apoyo a los productores de café para hacer frente a los costos cada vez mayores de los fertilizantes y a los movimientos cambiarios desfavorables.

Por otro lado, analistas señalan que después del repunte de los precios de la variedad arábica, éstos se consolidaran a la baja por la producción mundial record. Los niveles estimados para finales de 2008 fueron de 1.30 a 1.40 centavos de dólar por libra.

El volumen esperado de la producción brasileña podría limitar sustancialmente cualquier tendencia positiva, a menos que presenten problemas de heladas o sequías.

#### **2.2.8. Principales Productores 2007 – 2008<sup>68</sup>**

El segundo cálculo publicado por CONAB, el organismo gubernamental a cargo de los cálculos sobre la agricultura en Brasil, indica una producción de 45.5 millones de sacos en el 2008. Por otro lado, la oficina del Departamento de Agricultura de Estados Unidos en Sao Paulo, estimó que la cosecha podría llegar a 51.1 millones de sacos, aunque este no es un dato oficial.

Ante estos escenarios, y los continuos aumentos al petróleo, las autoridades del Brasil han decidido renovar el programa “Pepro” destinado a proporcionar precios de apoyo a los productores mediante ventas en subasta que cubren un volumen máximo de 4 millones de sacos de 60 kgs. en los mercados de futuros y opciones.

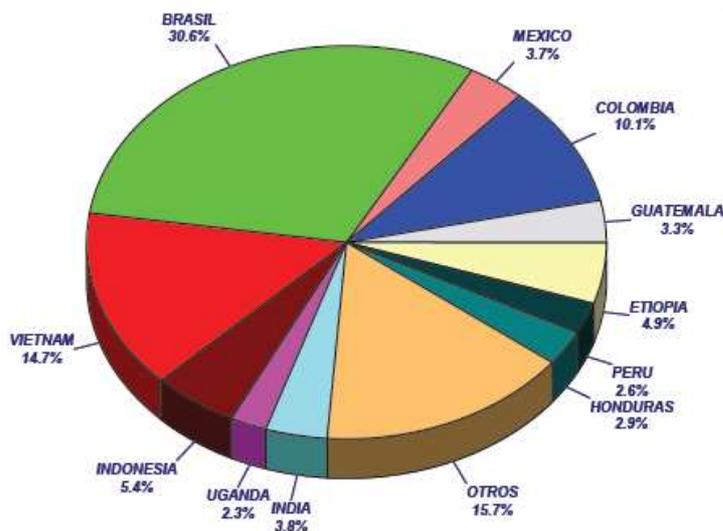
En Brasil, este año de cosecha, corresponde al de alta producción de Arábica en el ciclo bianual.

Los comerciantes vietnamitas estimaron que la producción para 2008 finalizó en los 21.7 millones de sacos.

---

<sup>68</sup> Disponible en: [www.ico.org](http://www.ico.org)

**Grafico 2. Principales productores de Café 2007/08**

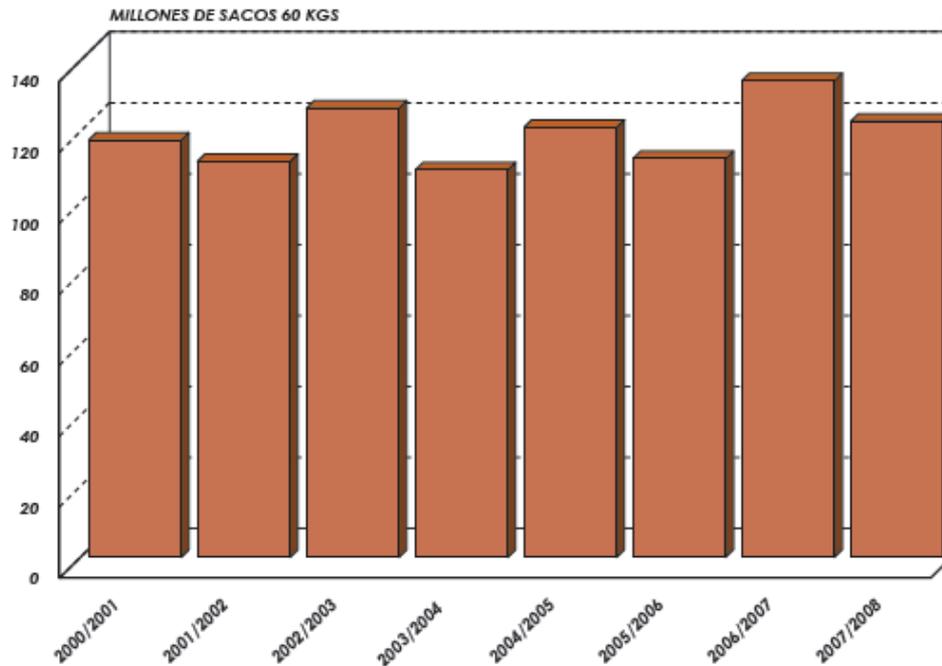


FUENTE: ASERCA CON DATOS DE USDA TROPICAL PRODUCTS: "WORLD MARKETS AND TRADE DICIEMBRE 2007".

Por otro lado, según datos de la Federación de Productores de Café de Colombia la cosecha para el año 2008 estuvo entre 12 y 13 millones de sacos, similar a la del año anterior debido a la renovación de cafetos en plantaciones. Ahora bien, el gobierno colombiano ha anunciado un programa de apoyo en especie que proporcionará a los agricultores fertilizantes equivalentes al 24% de sus costos anuales de este producto.

Finalmente, la oficina del USDA en Hanoi, Vietnam, ha proyectado una producción para el año en curso de 21.5 millones de sacos ya que las condiciones climáticas han permitido el incremento del rendimiento por hectárea.

**Grafico 3. Producción Mundial de Café**



FUENTE: ASERCA CON DATOS DE USDA TROPICAL PRODUCTS: "WORLD MARKETS AND TRADE DICIEMBRE 2007".

### 2.2.9. Organización Internacional del Café ICO<sup>69</sup>

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (ICO) se prevé una producción mundial de 127 millones de sacos para el año en curso, superior a los 117 millones alcanzados para la temporada 2007/08.

Las exportaciones mundiales durante los seis primeros meses del año cafetero 2007/08 (octubre 2007 – marzo 2008) descendieron un 4,9% en comparación con la cifra correspondiente al mismo período del año cafetero 2006/07.

Las importaciones globales durante 2007 fueron de alrededor de 100 millones de sacos, el nivel más alto jamás registrado en la historia del comercio cafetero. Ese nivel de importaciones es una indicación del rápido crecimiento del consumo mundial y constituye un importante factor en cuanto a que los precios se mantengan firmes.

<sup>69</sup> Disponible en: [www.ico.org](http://www.ico.org)

## - CONSUMO MUNDIAL DE CAFÉ

**Tabla 6. Estadísticas de Consumo de Café**

*MILLONES DE SACOS*

<i>AÑO</i>	<i>MUNDIAL</i>	<i>PRODUCTORES</i>	<i>CONSUMIDORES</i>
<i>2002/2003</i>	<i>109.94</i>	<i>27.51</i>	<i>82.43</i>
<i>2003/2004</i>	<i>112.54</i>	<i>28.19</i>	<i>84.35</i>
<i>2004/2005</i>	<i>117.83</i>	<i>29.24</i>	<i>88.59</i>
<i>2005/2006</i>	<i>117.82</i>	<i>30.16</i>	<i>87.66</i>
<i>2006/2007</i>	<i>120.52</i>	<i>31.31</i>	<i>89.21</i>
<i>2007/2008</i>	<i>122.34</i>	<i>32.87</i>	<i>89.47</i>

**FUENTE: ORGANIZACION MUNDIAL DE CAFE REPORTE ABRIL 2008.**

Los últimos años el consumo se ha incrementado en promedio, 2% al año, por lo que el organismo internacional considera que durante 2008 podría alcanzar los 125 millones de sacos y los 127 millones durante 2009.

El aumento de la población, un mayor poder adquisitivo y las fuertes campañas publicitarias en algunos países productores han favorecido el consumo interno.

Otro factor importante es la apertura en los mercados internos de firmas y tiendas especializadas y cuya oferta va dirigida, principalmente a los jóvenes y profesionales de clase media.

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CADENA DEL CAFÉ EN COLOMBIA**

Un rasgo representativo de la cadena productiva cafetera colombiana, es su constitución eminentemente campesina. La producción se lleva a cabo en fincas cafeteras de manera artesanal, que por su gran tradición, ha influido notablemente

en la calidad del producto y por lo tanto, en el reconocimiento y reputación que el café de Colombia tiene en el exterior. La actividad cafetera representa actualmente el 1,6% del PIB nacional y el 13,9% del PIB agropecuario. Los ingresos generados por exportación alcanzaron el año 2006 cerca de US \$1.677 millones, representando aproximadamente el 7% del valor total de las exportaciones del país. Esta actividad genera dos millones de empleos directos e indirectos, y constituye el 32% del empleo agropecuario. La caficultura colombiana involucra productores distribuidos en 590 municipios, más de la mitad de los municipios colombianos.

La caficultura tiene un importante efecto multiplicador en la economía ya que implica a varios subsectores a lo largo del proceso de producción desde los insumos agrícolas, hasta el proceso de beneficio y transporte.

El contexto actual del mercado y las tendencias de la oferta y la demanda muestran que cada día la producción de productos diferenciados, entre ellos los de origen específico, permite favorecer el equilibrio del mercado internacional mediante la calidad y facilitan al productor el acceso al mercado.

### **2.3.1. La zona geográfica y sus recursos específicos<sup>70</sup>**

La superficie total de Colombia es de 113'891.400 hectáreas, donde la superficie apta para producción de café es de 7'300.000 hectáreas<sup>71</sup>. De acuerdo con el Censo Cafetero de 1997, realizado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, alrededor de 590 municipios son productores de café en Colombia, ubicados en los Departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Huila, Magdalena, Cesar, Guajira, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle (Figura 6). El promedio por finca se encuentra alrededor de 1.5 hectáreas, cifra muy inferior comparada con la del anterior Censo Cafetero realizado en 1981 que muestra una extensión de 4.6 hectáreas por finca. El total de las hectáreas que se encuentran sembradas en café es de 869.157,9; 260.009 hectáreas en Café Típica, y 609.149,9 en Café Caturra y Variedad Colombia (Tecnificado).

---

<sup>70</sup>Disponible en: [www.fao.org/ag/agp/agns/Projects\\_SQP\\_Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cafe\\_C](http://www.fao.org/ag/agp/agns/Projects_SQP_Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cafe_C)

<sup>71</sup> ASOEXPORT. Asociación de Exportadores de Café de Colombia. Disponible en: [www.asoexport.org](http://www.asoexport.org)

**Figura 5. Mapa de la zona Cafetera**



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Esta zona cafetera colombiana presenta suelos derivados de materiales sedimentarios, ígneos y metamórficos, dentro de estos materiales la ceniza volcánica ha jugado un papel importante en la evolución de los suelos de la zona cafetera. Los suelos óptimos para el cultivo del café son profundos, francos, de estructura granular, de permeabilidad moderada, bien aireados y fertilidad moderada.

La temperatura promedio en las zonas cafeteras se encuentra entre 18C° y 24C°. La precipitación en la zona montañosa y la pluviosidad están regidas por la situación latitudinal que determina la diferencia estacional a través del año, entre 2.000-2.500 milímetros por año. En la zona central se presentan dos periodos lluviosos durante los meses de abril-mayo, y octubre-noviembre, por esto es considerado como la mejor área para café y cultivos afines. En la región norte, al igual que la zona sur ocurre solo un período lluvioso en septiembre-octubre y noviembre caracterizado por grandes intensidades.

La humedad promedio está entre 70%-80%, con altas alteraciones entre el día y la noche. En el día desciende hasta un 35% y sube en la noche alrededor del 100%.

Las mejores zonas cafeteras del país presentan en promedio de 150 horas de sol por mes. En las zonas cálidas y en meses secos, el brillo solar puede llegar a un total de 280 horas al mes; mientras que en zonas más altas y frías, el total mensual puede llegar solo a 70 horas de sol mensuales.

Los vientos son de poca fuerza, con valores normales que varían entre 5 y 7 kilómetros por hora. En algunas épocas los vientos alcanzan velocidades de 30 a 40 kilómetros por hora. El área rural de la zona cafetera se caracteriza por la presencia de pequeños productores, el 73% de las fincas cafeteras se encuentran en un rango de tamaño que varía entre 0.1 y 5 hectáreas, de las cuales el 34% son menores de una hectárea. La mitad de los agricultores ubicados en pequeñas explotaciones dependen por completo de los ingresos de sus parcelas.

La zona cafetera está pendiente de ser declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, por su alto valor cultural debido a su arraigo alrededor del cultivo del café, entre las muestras de esto se encuentra el Parque Nacional del Café como un homenaje a la caficultura colombiana, en 1982 el congreso Nacional Cafetero aprobó la construcción del Parque Nacional del Café, obra que inició su construcción en 1991 y se inauguró en 1995. El parque se construyó en el corazón del Quindío a diez minutos por carretera de la población de Montenegro, en un área inicial de 12 hectáreas. En esta zona se ubicaron El Museo Nacional del Café y El Sendero Ecológico. Luego se desarrolló la segunda etapa en un área adicional de 24 hectáreas. En esta segunda fase del proyecto, se construyó el Teleférico, la Montaña Rusa, El Camino del Arriero, El Tren del Café, El puente Colgante, la réplica de la Plaza de Bolívar de Armenia, El Show de las Orquídeas y otras atracciones.

El Parque Nacional del Café ha sido motor de desarrollo turístico del Quindío y gran generador de diversas empresas en la región. En su primer año de creación fue visitado por 250.000 personas. El turismo se está convirtiendo en uno de los grandes soportes de la economía Quindiana, gracias a la apertura del Parque Nacional del Café y a innumerables fincas y empresarios que con hospitalidad albergan al visitante. El Parque Nacional del Café está localizado entre Montenegro y Pueblotapao en el Departamento del Quindío, en el kilómetro seis.

El Festival Reinado Internacional del café máximo evento de la Feria de Manizales, se realiza en enero de cada año, tradicional ya en el mundo, en el cual participan hermosas mujeres representando a un promedio de treinta países. En el

reinado se cumple con los rigurosos reglamentos de los máximos reinados de belleza internacionales. Atrae principalmente a la población residente y a gran parte de turistas. Hay que destacar que ni siquiera el evento taurino, a pesar de su tradición y calidad, atrae y da tanta categoría a la Feria, como el Reinado Internacional del Café. Además durante esta gran fiesta, se celebra también el Festival Folclórico Nacional, La Feria Taurina, el Festival Nacional de la Trova y el Mercado Nacional Artesanal.

#### - **Producto Identificado con la Denominación de Origen**

El producto identificado por la denominación de origen CAFÉ DE COLOMBIA consiste en un café de la especie Coffea Arábica, de una sola o una mezcla de variedades, entre las que se encuentran: Típica, Caturra, Colombia, Borbón, Maragogype y Tabi, cultivado y producido en la Zona Cafetera Colombiana, localizada entre la latitud Norte 1° a 11°15'. Longitud Oeste de 72° a 78° y altitud de 400 a 2.500 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m), esta zona geográfica no incluye la totalidad del territorio de la República de Colombia. La superficie total de Colombia es de 113'891.400 hectáreas, donde la superficie apta para producción de café es de 7'300.000 hectáreas<sup>72</sup> aproximadamente el 6.4% del territorio nacional. El área cafetera colombiana corresponde aproximadamente a 869.158 hectáreas, donde se encuentran unas 566.000 familias que se dedican a su cultivo; en tanto que alrededor de un millón de personas dependen económicamente de las actividades relacionadas con el proceso, la comercialización y la exportación del café.

El café de Colombia se cultiva y beneficia en fincas cafeteras en las cuales, el 24% son siembras de café; el resto corresponde a bosques, pastos y a cultivos como plátano, maíz, frutas, hortalizas y áreas para programas de cría y levante de animales<sup>73</sup>. En la ficha técnica del café de Colombia (Tabla 8) se especifican las características del producto.

---

<sup>72</sup> ASOEXPORT. Asociación de Exportadores de Café de Colombia. Disponible en : [www.asoexport.org](http://www.asoexport.org)

<sup>73</sup> Puerta, G. 2005. Calidad del Café. CENICAFE.

**Tabla 7. Ficha técnica del Café de Colombia**

Nombre Común	Café
Nombre Científico	<i>Coffea arabica</i>
Familia	Rubiaceae
Variedades	Típica, Caturra, Colombia, Borbón, Maragogype y Tabi
Características botánicas	Arbustos de hojas opuestas; flores blancas, fruto rojo cuya semilla es el café.
Parte de la planta que se aprovecha	Semilla
Ciclo Vital	Perenne
Cosecha	Dos cosechas (Principal y mitaca)

### 2.3.2. Producción Nacional

Analizando la información de Cuentas Nacionales del DANE, se puede observar como la participación del café en el PIB nacional se ha venido reduciendo. En el año 1990, la actividad cafetera representaba el 17,6% del PIB Agropecuario y el 2,8% del PIB total Nacional y actualmente representa el 13,9% y 1,6%, respectivamente; lo cual es reflejo de un proceso de diversificación de la producción agropecuaria nacional.

La producción de café en Colombia ha presentado una tendencia descendente entre 1994 y 2005. De 12,0 millones de sacos<sup>74</sup> producidos en 1994, se pasó a 11,1 millones en el 2005, lo que indica que se dejaron de producir unos 912.000 sacos durante este período, comportamiento explicado en parte por la dinámica del precio internacional del café. Sin embargo, esta tendencia empezó a revertirse en 2006, cuando se registró una producción total de 12,1 millones de sacos, lo que representa un incremento de 8,6% con relación al 2005. (Ver tabla 9)

En cuanto a superficie cultivada, según estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre los años 2002 y 2006 el café representó en promedio el 20,2% del total de la superficie agrícola sembrada en Colombia, pasando de 865.142 hectáreas en 2002 a un total de 873.683 en 2006.

En el curso de los últimos años, se ha presentado un incremento de la productividad en finca hasta alcanzar cerca de 20 sacos por hectárea, resultado logrado gracias al programa de renovación de cafetales y a las prácticas de buen manejo promovidas por la Federación Nacional de Cafeteros. La renovación de cafetales sigue siendo una labor prioritaria dentro de las actividades de extensión dada su importancia para mantener una caficultura joven y competitiva. Por esta

---

<sup>74</sup> Sacos de 60 kg.

razón, entre 1998 y 2005, la FNC apoyó a través del incentivo la renovación de más de 400.000 hectáreas<sup>75</sup>.

### **2.3.3. Exportaciones del Café de Colombia**

En Colombia, tradicionalmente las ventas al exterior se han concentrado en el producto inicial de la cadena productiva, es decir, en el café verde. Específicamente, el café sin tostar y sin descafeinar, ha representado en promedio el 98,7% de lo exportado por el país en la última década.

Recientemente, se ha registrado un incremento de las exportaciones de cafés con valor agregado, tendencia que ha sido reforzada por la política comercial que viene implementando la Federación Nacional de Cafeteros que busca fomentar la capacidad de los productores para generar valor y escalar en la cadena productiva. Es así como las ventas de cafés con valor agregado aumentaron de 975 mil sacos en el 2002 a 1,56 millones de sacos durante el año 2006.

En general, las exportaciones de la cadena registraron un deterioro en el periodo 1995-2005, con una disminución del 8,8% promedio anual. Esto se debe sobre todo a que el principal rubro de exportación presentó una fuerte caída desde 1997 y apenas empezó a recuperarse en el 2002. Las exportaciones de Café de Colombia en 2006 alcanzaron los 10,9 millones de sacos, por un valor de US\$1.676 millones; lo que representa un aumento del 0,7% en volumen y 4% en valor comparado con el año anterior.

El principal destino de las exportaciones colombianas de esta cadena es Estados Unidos, aunque otros países han sido importantes demandantes de productos menores, diferentes al café verde. Por ejemplo, en términos de valor y para el periodo 1995-2005, Venezuela compró el 66% de nuestras exportaciones de café tostado, descafeinado; Noruega y Alemania fueron el destino del 83% de las ventas de cáscara y cascarilla de café y sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción; Japón y Reino Unido compraron el 41% de los extractos, esencias y concentrados de café y preparaciones a base de café<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2006. Bogotá, 2007

<sup>76</sup> Observatorio Agrocadenas Colombia. La cadena del café en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá, enero de 2006

En 2006, los principales mercados para el Café de Colombia fueron: Estados Unidos 35%; Japón 14%; Alemania 13%; Bélgica 6% y Canadá 5%, países que en conjunto representan el 73% de las exportaciones.

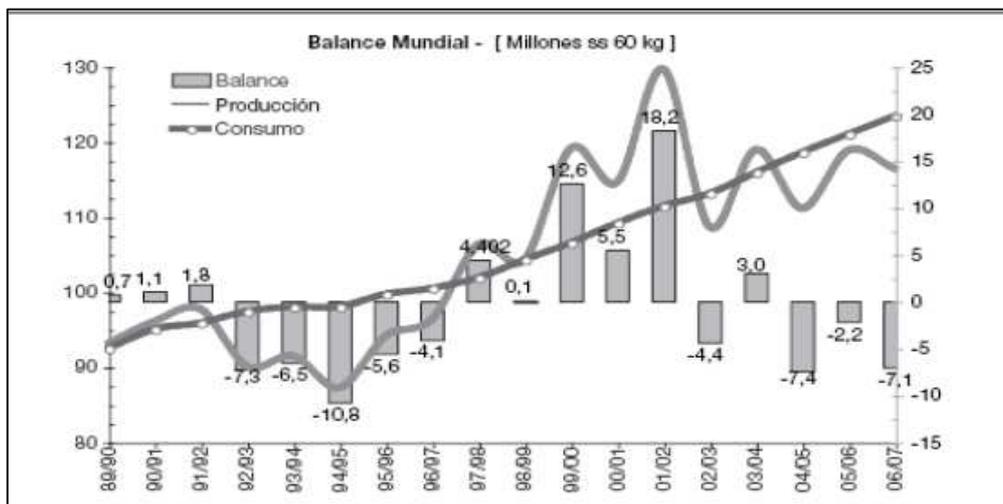
**Tabla 8. Comportamiento de la producción y las exportaciones de café (2003-2006)**

	2003	2004	2005	2006	Variación (%) 2005-2006
<b>Exportaciones Colombia</b> Miles de sacos/ 60 Kg.	10.289	10.263	10.871	10.945	0,7
<b>Valor Total Exportaciones</b> Millones de Dólares	909	1.074	1.612	1.677	4,0
<b>Exportaciones Café con</b> <b>valor Agregado</b> Miles de sacos/ 60 Kg.	1.220	1.380	1.530	1.560	2,0
<b>Precio Representativo</b> US\$/ Libra	0,65	0,81	1,16	1,17	0,8
<b>Producción Cafetera</b> Miles de sacos/ 60 Kg.	11.568	11.240	11.119	12.078	8,6

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros 2006

comportamiento del mercado mundial cafetero es explicado en buena parte por lo que sucede en materia de producción y exportaciones en Brasil, Vietnam y Colombia. Haciendo un análisis por volumen, en 2006 Colombia contribuyó con el 12% del total de las exportaciones y el 10% de la producción mundial, después de Brasil y Vietnam. En cuanto al valor de las exportaciones, Colombia se ubicó como el segundo exportador mundial de café con una participación del 15%.

**Gráfica 4. Comportamiento del mercado mundial de café (años cafeteros 1989/1990 a 2006/2007)**



Como se evidencia en la gráfica 5, el mercado mundial ha venido presentando un déficit entre producción y consumo a partir de 2002/2003, situación que ha dado soporte a los actuales niveles de precios.

### 2.3.4. Consumo del Café en Colombia

El consumo interno de café en 2006 fue cercano a 1,22 millones de sacos, sin cambios frente a las cifras de 2005. Con relación al consumo mundial, éste ha presentado un aumento constante en los últimos años, concentrado en los países productores que en el 2006 alcanzaron un consumo de 31 millones de sacos. Según cifras de la Organización Internacional del Café (OIC), el consumo mundial para 2006 se estima alrededor de los 116 millones de sacos.

Según información reportada por la FAO (datos de 2003), los consumos per cápita más altos se registran en los países europeos con niveles entre los 5 y 12 kilos por habitante año, muy estables en el tiempo. En América, entre los mayores consumidores se encuentran Ecuador, Estados Unidos, Brasil y Canadá con consumos entre 3 y 5 Kg/Hab al año. Colombia presenta un consumo per cápita relativamente bajo de apenas 2,8 Kg/Hab.

### **2.3.5. Precio Externo**

Por variedades, los suaves colombianos gozan de una mayor predilección en el mercado internacional, que se refleja en sus altas cotizaciones en relación a otros tipos de café, en especial del robustas, el cual mantiene una baja posición en el gusto mundial, con cotizaciones inferiores hasta en un 70% con relación a los suaves.

El 2006 comenzó con un incremento importante de las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York, soportadas en un déficit entre oferta y demanda como consecuencia de las bajas producciones en Brasil y Vietnam. Durante el 2006 el café colombiano sostuvo una prima promedio de 8,3 US¢/lb por encima de la cotización de la Bolsa de Nueva York, Contrato C (EX-DOCK).

El indicador del precio OIC para todas las calidades pasó de 89,4 US¢/lb en 2005 a 94,2 US¢/lb en 2006. En este mismo período, el precio externo promedio de exportación pasó de 112,1 US¢/lb a 115,8 US¢/lb FOB, registrando un incremento del 3%.

### **2.3.6. Mercados Potenciales: Exportaciones de Café de Colombia con Valor Agregado.**

La Federación Nacional de Cafeteros viene implementando una política comercial que busca promover la capacidad de los productores para generar valor y escalar en la cadena productiva.

Para lograr este objetivo, la Federación ha desarrollado un conjunto de productos que generan valor a través de la diferenciación y el posicionamiento del origen Café de Colombia, aislándolo de algunos de los efectos adversos de los mercados de productos básicos.

**Fábrica de Café Liofilizado:** Esta Fábrica se localiza en el municipio de Chinchiná (Caldas), sus productos son el extracto concentrado de café, el café tostado, el café tostado y molido y el café liofilizado (descafeinado, aromatizado, saborizado). Las utilidades de la Fábrica ingresan al Fondo Nacional del Café.

**Tiendas Juan Valdez:** Las Tiendas son una red de establecimientos especializados en la venta de café al público. Su misión principal es participar en la cadena de valor del negocio del café, dándole mayor visibilidad y reconocimiento al café colombiano en el mundo. La empresa encargada del

desarrollo y operación de las Tiendas es la Promotora de Café Colombia, Procafecol S.A.

En 2006 la Unidad de Tiendas de Café Juan Valdez continuó con la apertura de tiendas en Colombia y Estados Unidos, e ingresó al mercado europeo con la apertura de dos tiendas en Madrid, España. Al cierre del año había 57 Tiendas de Café Juan Valdez en operación, 45 en Colombia, 10 en Estados Unidos y 2 en España.

**Cafés especiales:** Este programa busca aprovechar los diferentes tipos de cafés que se producen en la zona cafetera colombiana, que por sus atributos particulares basados en la oferta ambiental, los suelos y el cuidado en su producción, permiten que se les considere especiales en el mercado internacional; siendo valorados por los consumidores, quienes están dispuestos a pagar precios superiores por sus características.

Los Cafés Especiales Colombianos están divididos en tres grandes categorías: los cafés de origen, los cafés sostenibles y los cafés de preparación. Se han consolidado más de 90 programas de cafés de alta calidad y para cada uno de ellos, se elaboraron las fichas técnicas y los perfiles de taza, herramienta que se ha constituido en un valioso apoyo para la labor de venta. Los principales destinos de exportación de los cafés especiales son Japón y Estados Unidos, y en menor proporción Bélgica, Italia, Reino Unido y España.

Los cafés especiales se han convertido en un nicho de mercado creciente, como consecuencia de los procesos de diferenciación de los productos que buscan dar respuesta a los cambios de hábitos de consumo. La diferenciación puede generarse en características de sabor basadas en denominaciones de origen, pero también en atributos que no están vinculados al sabor como aquellos basados en las prácticas utilizadas en su producción en campo y procesamiento (café orgánico, café rainforest, café procesado artesanalmente), en las características de los grupos productores (grupos indígenas, jóvenes), en los beneficios económicos para el caficultor (comercio justo), entre otros. El mercado de cafés especiales se ha caracterizado por presentar ventas crecientes, por exhibir altos precios pagados al productor y por la presencia de un número importante de marcas.

La Federación Nacional de Cafeteros resalta que los principales beneficiarios del Programa de Cafés Especiales son los caficultores de menor tamaño, estimando

que aproximadamente 19 mil familias han incrementado sus ingresos gracias a su participación en esta estrategia de valor agregado<sup>77</sup>.

Se estima que los cafés especiales representan aproximadamente el 10% del consumo mundial, equivalente a 12 millones de sacos. Las exportaciones colombianas de este producto registran una tendencia positiva, al pasar de un poco más de 200.000 sacos en 2002 a 758.000 proyectados para finales de 2007. Tabla 10.

**Tabla 9. Exportaciones de Cafés Especiales 2002-2007 Sacos de 60 Kg**

	<b>Origen</b>	<b>Sostenible</b>	<b>Preparación</b>	<b>Acumulado</b>
2002	58.205	4.649	146.531	209.385
2003	103.527	3.133	436.264	542.923
2004	124.659	8.220	543.679	676.558
2005	104.691	43.149	468.178	616.018
2006	108.224	155.254	450.190	713.668
2007 py	85.337	277.751	395.343	758.430

Durante 2007 se consolidaron 90 programas de Cafés Especiales distribuidos en la totalidad de departamentos cafeteros de Colombia. Las bonificaciones reconocidas a las entregas de cafés especiales oscilaron entre US\$7,5 y US\$62,5 por carga de 125 kilos de café pergamino seco.

Es interesante analizar la complementariedad que existe entre los productos de la Federación. Por ejemplo, las Tiendas Juan Valdez han seleccionado proyectos sociales con familias cafeteras para impulsar su bienestar y desarrollo. Para la Navidad del 2005 se escogió a la Asociación de Productores de Cafés Especiales El Jordán (Apcejor) que agrupa a 292 familias, ubicadas en la zona de Planadas al

<sup>77</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004. Bogotá, 2005

sur del Tolima), para comprar su producto y comercializarlo a través de las Tiendas como la edición anual de Navidad, bajo el nombre de Café Gaitania<sup>78</sup>.

Los resultados registrados durante los últimos años con la implementación de esta estrategia, son la mejor manifestación del impacto que tiene para los caficultores y la economía del país esta orientación hacia la generación de valor agregado. Según información de la FNC, las ventas de café colombiano con algún valor agregado han aumentado de 975 mil sacos en el 2002 a más de 1,56 millones de sacos durante el año 2006, con un incremento en el volumen exportado del 60%.

Esto indica que más de la mitad de las exportaciones de café de la Federación se han hecho con alguna modalidad de valor agregado. El valor adicional generado, superior a lo que se habría obtenido al vender el café como verde estándar, pasó de 38 millones de dólares en el 2002 a cerca de 66 millones de dólares en 2006, registrando un crecimiento de 73%.

### **2.3.7. Comercialización**

En el año 2005 se realizaron algunas modificaciones a las políticas de comercialización, con miras a consolidar la garantía de compra a los productores de café, a través de la red de puntos de compra de las cooperativas de caficultores, de Almacafé y de la Federación. Además, se establecieron algunos cambios en el procedimiento que se sigue para el otorgamiento de los incentivos a la comercialización y al cumplimiento de la garantía de compra en las cooperativas, entre los que se destacan:

- Los incentivos estarán en función del volumen adquirido y del número de puntos de compra de las cooperativas.
- El incentivo se entregará siempre y cuando se compruebe que la cooperativa haya trasladado el mayor precio posible al productor.

Otra medida de gran relevancia fue la conformación de los comités regionales y municipales de comercialización, los cuales se convirtieron en un espacio de reflexión alrededor del tema de la garantía de compra y cumplieron una labor de control social muy importante, dándole más transparencia al proceso de la compra.

---

<sup>78</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004. Bogotá, 2006

Cooperativas de caficultores: Las cooperativas de caficultores son organizaciones de economía solidaria de propiedad de los productores de café, cuya función principal es la de garantizar la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado.

En cumplimiento de sus objetivos, las Cooperativas de Caficultores cuentan en la actualidad con secciones de crédito, consumo, droguería, provisión agrícola y mercadeo de otros productos agropecuarios distintos del café, tales como el cacao, el maíz y la higuera.

Durante 2006 operaron 38 cooperativas de caficultores a través de una red de 494 puntos de compra de café. Las cooperativas de caficultores compraron 4,3 millones de sacos en 2006, equivalentes al 35,9% de la producción registrada, un incremento del 11.2% frente al 2005. Del total de recursos empleados para garantizar la comercialización de la cosecha, el 44% correspondió a recursos del Fondo Nacional del Café y el 56% a recursos propios, presentándose un importante incremento en la utilización de recursos propios y de terceros.

Del total de café adquirido se entregaron a Almacafé, con destino al Fondo Nacional del Café, 2,5 millones de sacos, el 66% de las entregas. Se destinaron 938 mil sacos a la exportación a través de Expocafé, el 21% de las entregas, y se vendieron a particulares 967 mil sacos.

En el caso de los Cafés Especiales, el caficultor lleva su producto según el programa de Cafés Especiales en el que se encuentre inscrito, en el punto de compra verifican las cualidades físicas del café, su aspecto, porcentaje de defectos y rendimiento al trillarlo.

En el punto de compra se le paga al caficultor de contado el precio al que se puede comprar el café en el mercado internacional más la bonificación por su especial calidad. De los puntos de compra de las cooperativas, se envía el café a las 18 bodegas de Almacafé donde se realizan las pruebas de taza para verificar la calidad y que cumplan con los requerimientos del cliente, una vez hecho este proceso se envía el café a los puertos para su comercialización en el exterior.

### **2.3.8. Reconocimiento del Café Colombiano**

Para promocionar la calidad del café colombiano en el exterior, la Federación nacional de Cafeteros de Colombia ha venido realizando una intensa campaña publicitaria desde hace varios años. La Federación, por medio de sus oficinas y

socios en el exterior, ha trabajado para posicionar y promover el consumo del Café de Colombia alrededor del mundo, logrando un amplio reconocimiento del Café de Colombia proveniente de la Zona Cafetera Colombiana.

Entre 1960 y 1980, la Federación desarrolló una campaña educativa con el propósito de enseñar y orientar al consumidor a distinguir un buen café por su sabor, aroma y suavidad; mostrando las características que hacen especial el Café de Colombia. Entre 1980 y el 2000, la publicidad estuvo dirigida al posicionamiento de la imagen, con el objetivo de aumentar el reconocimiento a nivel mundial del Café de Colombia como un producto de calidad superior.

Posteriormente, la Federación creó el Logo 100% Café de Colombia como marca ingrediente y se unió con tostadores alrededor del mundo para fomentar el consumo del Café de Colombia a través de la identificación de productos que contengan Café 100% Colombiano. Mediante esta campaña se logró una clara diferenciación de otros orígenes geográficos, lo que contribuyó al aumento de la demanda y el precio de Café de Colombia<sup>79</sup>.

En el año 2002, la FNC inicia su estrategia para escalar en la cadena de valor agregado del café, la cual incluye la formulación de una nueva política para aprovechar el patrimonio marcario del Fondo Nacional del Café. En esta línea, y en un esfuerzo de la Federación por transferir un mayor ingreso al caficultor, se crearon las Tiendas Juan Valdez para relanzar la marca que lleva su nombre.

El cambio cultural en el consumo de café generado por el crecimiento de las tiendas de café alrededor del mundo creó un nuevo consumidor de café a quienes las campañas publicitarias tradicionales no les causaban ningún impacto. La única forma de llegar a ese nuevo consumidor era a través de un formato que permitiera al Café de Colombia y a Juan Valdez encontrarse directamente con él. Las nuevas generaciones prefieren buscar lugares especializados en donde saben que pueden encontrar una bebida de calidad por la que están dispuestos a pagar más.

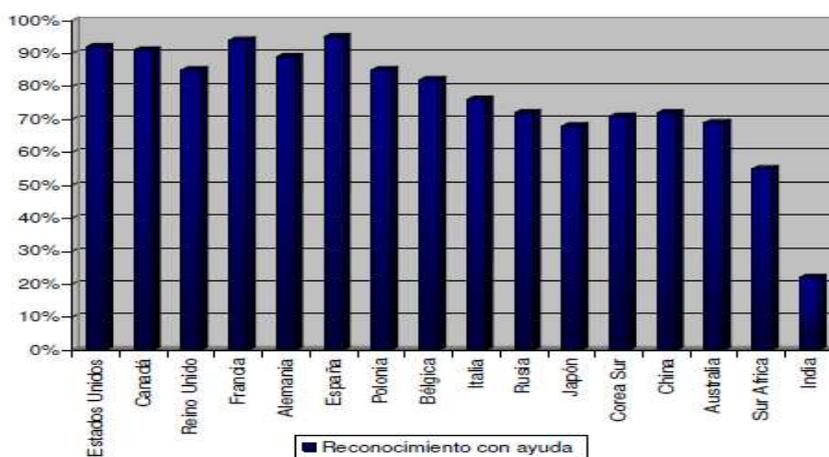
Según datos de la Federación, se estima que desde su apertura hasta diciembre de 2006, las tiendas han recibido un total de 12 millones de visitas de clientes que han tenido la experiencia del “Café de Colombia”, lo cual evidencia el impacto en visibilidad generado por el programa.

---

<sup>79</sup> Federación Nacional de Cafeteros. Expediente de solicitud de protección para la Denominación de Origen “Café de Colombia”. Radicación No. 04125786. Bogotá, diciembre de 2004

Las Tiendas también se han convertido en un importante instrumento para la garantía de compra de los Cafés Especiales colombianos. El crecimiento en las ventas, a través de los diferentes canales, de café preparado y café en grano o molido para llevar a casa marca Juan Valdez, ha permitido mantener un sobreprecio de 17% en el mercado interno. Dicho sobreprecio beneficia a los productores nacionales que le suministran a la Federación los mejores cafés para este programa de valor agregado

**Gráfica 5. Reconocimiento de Colombia como país productor de café**



KRC Research 2004/2005 Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

La FNC solicitó a la empresa KRC Research desarrollar un estudio con el fin de valorar el reconocimiento y la percepción del Café de Colombia por los consumidores (ver gráfica 6) Se tomaron muestras en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, España, Japón y Corea del Sur. De acuerdo con los resultados del estudio, Colombia se ha convertido en un origen reconocido, identificándose en algunos países el Café de Colombia como el mejor y más rico café del mundo.

Cuando se preguntó sobre la calidad de diferentes tipos de café, más de un tercio de los consumidores consultados consideró que el Café de Colombia era excelente o muy bueno, lo cual se reflejó en la expectativa de pagar un mayor precio por el producto.

### **2.3.9. Actores y Organización Colectiva**

Un rasgo representativo de la cadena productiva cafetera colombiana, es su constitución eminentemente campesina. La producción se lleva a cabo en fincas cafeteras de manera artesanal, que por su gran tradición, ha influido notablemente en la calidad del producto y por lo tanto, en el reconocimiento y reputación que el café de Colombia tiene en el exterior.

Actualmente la producción del grano es una actividad de pequeños productores, caracterizados en su mayoría por depender casi exclusivamente del café.

La información indica que en el período comprendido entre 1970 y 1997, de manera paralela a la reducción del área cultivada con café (de 1.05 millones de hectáreas a 869.000), el número de fincas se incrementó de manera importante, al pasar de 297.000 en 1970 a 668.000 en 1997. En consecuencia, el tamaño medio de las fincas cafeteras pasó de 14,8 hectáreas a 5 hectáreas, mientras que el tamaño medio de los cafetales se redujo de 3,5 a 1,3 hectáreas<sup>80</sup>.

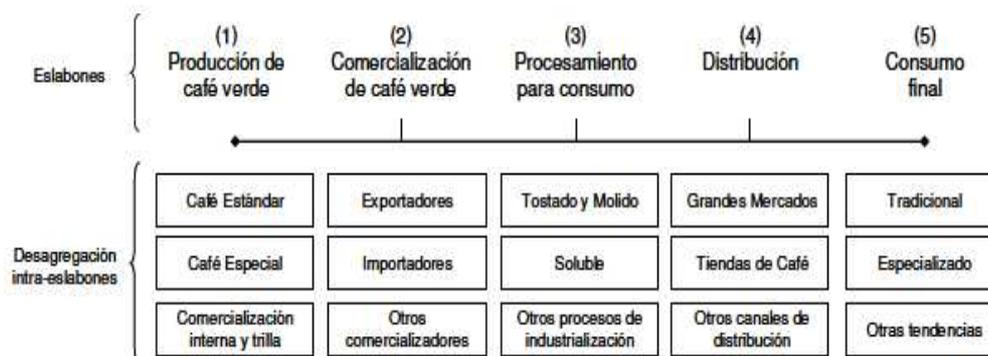
La producción se hace inicialmente de manera individual por parte de los productores y la comercialización y trilla se hacen de manera colectiva, a través de la infraestructura de las cooperativas y el apoyo de Almacafé.

La comercialización internacional la hacen la Federación y los exportadores privados. El procesamiento para el consumo y el acceso a canales de distribución y al consumidor final se realiza a través de la FNC, la Fábrica de Café Liofilizado, las tiendas Juan Valdez y las alianzas con socios estratégicos. La figura 7, muestra como gracias a su estrategia de valor agregado, La FNC ha logrado escalar en todos los eslabones de la cadena de valor.

---

<sup>80</sup> Op. cit., Agrocadenas. 2006

**Figura 6. Cadena productiva del café**



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, 2004

sector cafetero colombiano tiene varias restricciones para mejorar su productividad. Entre estas restricciones se encuentran costos de producción altos y rígidos, especialmente por la alta participación de la mano de obra; por el paulatino envejecimiento del productor combinado con un bajo nivel educativo del mismo (3.7 años); por la restricción de acceso al crédito de largo plazo que impide la modernización y el sostenimiento de los cultivos; y una débil gestión empresarial de las explotaciones cafeteras, especialmente de las pequeñas.

Las explotaciones cafeteras se han fragmentado, descapitalizándose y perdiendo economías de escala y de diversificación. La presencia de asociaciones empresariales en la etapa de producción es mínima. La edad promedio de los caficultores colombianos ha aumentado y es mayor a 50 años, el 22% es mayor a 60 años. Las tasas de adopción de nuevas variedades de café del grupo etéreo mayor a 60 años son entre 15%-30% menores al grupo etéreo entre 18-24 años<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Resumen del proyecto: Modelos Innovadores para el sector Cafetero.

**Tabla 10. Caracterización socioeconómica de los productores por tamaño de predio.**

	Hasta 1 ha.	1.1 a 3 ha.	3.1 a 5 ha.	5.1 y Más	TOTAL
<b>Características del productor</b>					
Total de productores	193.411	133.419	60.293	137.068	524.191
No. Personas por familia productora	4.5	4.7	5.0	5.1	4.9
Productores residentes (%)	35.1	60.9	66.9	64.3	53.0
Productores sin educación (%)	17.0	20.0	20.2	20.3	19.0
Productores con primaria (%)	71.9	68.8	67.1	61.1	64
Productores sin otros ingresos (%)	41.4	52.6	60.5	65.8	52.8
Productores con ingresos por jornales (%)	42.8	31.4	22.4	13.0	29.8
<b>Características del cultivo</b>					
Especialización en café (%)	84.1	54.6	41.6	18.1	24.0
No. Lotes en café por predio	1.3	2.3	3.5	5.8	2.2
Edad del café tecnificado (años)	6.5	6.5	6.4	5.4	6.2
Productividad (arroba/ha.)	77.9	67.4	66.7	67.1	61.0

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

### 2.3.10. Matriz DOFA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte institucionalidad gremial basada en un sistema de representación democrática</li> <li>• Productores con una estable vinculación a los Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros</li> <li>• Ubicación geográfica excepcional (suelo, clima y altitud) y valor paisajístico con potencial para el turismo</li> <li>• Técnicas de producción homogéneas (recolección manual, beneficio húmedo, secado, trillado y selección manual del grano)</li> <li>• Producto con una taza de excelentes características</li> <li>• La calidad del Café de Colombia es reconocida por el consumidor</li> <li>• Existencia de una estructura administrativa sólida que se encarga del control de la calidad del café y de la protección y vigilancia del uso correcto de la Denominación de Origen</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perduran prácticas que incide negativamente en la calidad del café (recolección de café verde, almacenamiento en patios, etc)</li> <li>• Falta de infraestructura para el transporte del café: dificultades de acceso a las fincas</li> <li>• Tasa de analfabetismo alta entre los productores</li> <li>• Desconfianza de los productores al momento de establecer procesos asociativos</li> <li>• Desconocimiento de los productores del mercado nacional e internacional</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores más informados, concientes y exigentes, dispuestos a pagar un sobreprecio por productos con características específicas</li> <li>• Nuevas tendencias de consumo en el mercado internacional: demanda creciente por cafés especiales (ecológico, orgánico, fair trade)</li> <li>• Los consumidores asocian la calidad del café con su origen</li> <li>• La diferenciación de origen puede convertirse en una ventaja competitiva que minimice el</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad limitada de mano de obra para la recolección</li> <li>• Urgencia de relevo generacional de los productores (necesidad de conservar las tradiciones)</li> <li>• Precio del café estructuralmente volátil</li> <li>• Escasez de laboratorios de catación</li> <li>• Es necesario contar con estrictos controles de calidad para mantener la reputación del producto, lo cual puede derivar en mayores costos para los productores</li> </ul>
<p>impacto de la volatilidad de los precios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la integración entre los actores de la cadena de comercialización</li> <li>• Participación de la Federación en todos los eslabones de la cadena de valor: desarrollo de productos con valor agregado</li> <li>• Mayor cercanía con el consumidor final a través de la red mundial de Tiendas Juan Valdez y sus productos</li> <li>• Aumento de las oportunidades de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de representación legal y otros servicios complementarios para proteger el uso correcto de la Denominación de Origen</li> <li>• Altos costos de las campañas de promoción y comunicación al consumidor</li> <li>• Dinámica del producto no se traduzca en mayor desarrollo local</li> <li>• Apropiación de las primas de la DO por parte de otros agentes de la cadena distintos de los productores</li> </ul>

### Recomendaciones

1. La Denominación de Origen (D.O) puede convertirse en un elemento diferenciador en la comercialización de productos agrícolas y en una respuesta a las nuevas tendencias de consumo que se presentan a nivel mundial. Como queda evidenciado con el análisis del caso Café de Colombia, más allá del registro de la D.O, el mayor de los desafíos está en establecer un sistema de administración que permita su efectiva implementación.

Los sistemas de indicaciones geográficas que permiten identificar y garantizar el origen y los métodos de producción, son una valiosa herramienta para insertarse en el mercado internacional, dada la creciente demanda por parte de los consumidores de información amplia y confiable sobre los productos que consumen.

2. La D.O debe estar sustentada en una institucionalidad representativa, sólida y legítima para que su utilización pueda tener un impacto positivo en las condiciones de los productores. El reto es lograr que las primas reconocidas al Café de Colombia beneficien a los productores a lo largo de la cadena.
3. También es importante valorar el impacto de la cadena en la economía regional. Una Indicación Geográfica generará mayores beneficios si tiene el potencial de estimular el desarrollo local, directamente a través de la generación de empleo y la utilización de servicios complementarios en la región; y de su articulación con otras actividades económicas locales, como el turismo.  
Se requieren evaluaciones de impacto y análisis costo-beneficio para conocer el efecto real de las DO en países en desarrollo.
4. Es necesario implementar procesos de sensibilización y capacitación continua con los productores en temas de aseguramiento de la calidad del café (recolección del grano maduro, tratamiento post-cosecha). Los productores deben entender su responsabilidad en la obtención de un café de calidad que es valorado por los consumidores a nivel mundial.
5. Dado que el reconocimiento de Café de Colombia está directamente relacionado con técnicas tradicionales de producción y elementos típicos de la zona cafetera colombiana, es prioritario realizar estudios de la historia y tradiciones de la caficultura colombiana con la participación de los productores, e incentivar el valor de la tradición del cultivo en los jóvenes de la región.

## **2.4. COMPORTAMIENTO DEL CAFÉ EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

### **2.4.1. El Café en el Departamento de Nariño**

La productividad del café en el Departamento de Nariño concentra el 70%, un porcentaje superior en volumen, si se compara con otros productos entre los cuales se reparte el 30% restante de la productividad agrícola del Departamento. La vida del café desde la venta directa del productor a la Cooperativa de Caficultores existente en todos los municipios y a una serie de compradores particulares igualmente distribuidos entre los que se cuentan desde compradores de pasilla, hasta agentes de empresas internacionales como Empresas de Nariño, Virmax, Nespresso, Starbucks, Asocafé, Coffee Bean, Mitsubishi, quienes al pagar un precio superior, sinónimo de calidad, generan más utilidades en la comercialización al productor.

### **2.4.2. Valores intrínsecos de la producción de café<sup>82</sup>**

El suelo de origen volcánico y la variedad de climas, por la cercanía a la línea ecuatorial de la media luna cafetera, genera cafés con valor integrado de características particulares. El 80% de los productores de café entrevistados en los siete municipios, objeto de estudio, afirman que el café que se produce en este territorio, muestra acidez media y alta en un 80%. La acidez es la característica más importante del café nariñense y hace referencia a su suavidad. Un 60% considera que tiene cuerpo, es decir perdura en la boca después de degustarlo. El 100% de los entrevistados asegura que el café del territorio goza de excelentes tonos aromáticos al mezclarlo con agua caliente. Como característica adicional considera el 100% que el café posee fragancia, es decir aquellos olores que se pueden distinguir al tostarlo y molerlo.

Así pues, el taceo de los cafés del territorio, muestra valores integrados importantes en proceso de mejoramiento, debido al medio innovador en que está convirtiendo la zona: Acidez media alta, cuerpo medio alto, impresión a largo tiempo, agradable y consistente, tonos aromáticos y fragancia. Algunos lotes de café del norte de Nariño, que provienen de los municipios de La Unión,

---

<sup>82</sup> Disponible en: <http://arturobando.blogspot.com/2008/05/competitividad-del-cafe-de-nario.html>

Taminango, San Lorenzo, han logrado, mediante el esfuerzo en producción y beneficio, un puntaje de 87 sobre 100%, que es la taza más limpia.

### **2.4.3. Competitividad del Café de Nariño**

Un factor decisivo para un desarrollo integral es la competitividad, considerada como la capacidad del territorio para generar riqueza y un nivel de vida alto y en ascenso para toda la población. En este marco, competitividad y productividad son las dos caras de la misma moneda. La productividad hace referencia a la manera como los sujetos históricos del territorio identifican y potencian sus recursos en una economía abierta y globalizada.

Esto implica desarrollar permanentemente procesos de mejoramiento, que faciliten la emergencia de un medio innovador que vincule a toda la población y sus instituciones públicas y privadas. Para el desarrollo de competitividad, productividad y un medio innovador, se requiere la acción del estado, los empresarios, las instituciones educativas y la comunidad organizada. La caficultura no posee un nivel adecuado de competitividad, aunque el producto que es considerado un producto especial, no garantiza que este sector sea competitivo frente a otras zonas de Colombia, afortunadamente las organizaciones existentes en la región vienen realizando esfuerzos para lograr que este sector sea competitivo y esto se observa en la ejecución de proyectos como el desarrollo de la buenas practicas agrícolas, la certificación de fincas y el desarrollo de proyectos productivos. La producción agraria actual del café de Nariño no garantiza una homogeneidad en el grano y las actuales prácticas de beneficio no aseguran en su totalidad la conservación de la calidad original del café recolectado, lo que impide garantizar una compra perdurable en el tiempo por parte de una multinacional. La pobreza del pequeño caficultor de la región lo esta obligando a utilizar cultivos ilegales como medio de subsistencia. Quantid LTDA., empresa del sector industrial que ha venido acumulando experiencia... afirma que: “no se conocen a ciencia cierta las características del café nariñense, que motiva la compra preferencial en los mercados internacionales”. El café especial de Nariño representa un mercado incierto. Su mayor reconocimiento en el exterior se le debe a la tostadora Starbucks, a quien se le vende un considerable porcentaje de la producción de la región (Carcafé es la compañía en Colombia que se encarga de la comercialización del grano con esta multinacional). Dicha compañía lo cataloga como el mejor café que han tostado proveniente del área de América del Sur<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> REBOLLEDO, I. VENTO, L. Propuesta de agroindustrialización del proceso de beneficio del café en el Municipio de La Unión (Nariño) de acuerdo a las características de la calidad esperadas por el cliente a nivel internacional. Documento de trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá. 2.004. p.14

## Exportaciones de Café

**Tabla 11. Exportaciones de Café**

Departamentos	USD 2008 FOB	Participación USD FOB
COLOMBIA	1,883,221,313.6	100.00 %
HUILA	328,612,373.75	17.45 %
RISARALDA	290,470,958.07	15.42 %
ANTIOQUIA	284,607,189.16	15.11 %
CALDAS	209,918,832.67	11.15 %
QUINDÍO	133,930,737.43	7.11 %
VALLE DEL CAUCA	119,587,883.49	6.35 %
TOLIMA	113,284,710.83	6.02 %
SANTANDER	112,818,466.18	5.99 %
BOGOTÁ	97,742,508.66	5.19 %
CAUCA	63,724,199.73	3.38 %
<b>NARIÑO</b>	<b>55,065,218.95</b>	<b>2.92 %</b>
MAGDALENA	25,060,163.04	1.33 %
CESAR	16,664,149.62	0.88 %
CUNDINAMARCA	11,986,740.28	0.64 %
AMAZONAS	8,357,154.49	0.44 %
NORTE DE SANTANDER	7,339,127.29	0.39 %
BOLÍVAR	2,991,392.96	0.16 %
VAUPÉS	599,042.39	0.03 %
ATLÁNTICO	418,562.49	0.02 %
CAQUETÁ	41,902.12	0.00 %

Las exportaciones de café para la partida arancelaria 0901119000 correspondiente a Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar fueron de USD \$ 1,883,221,313.6 valor FOB, de las cuales el Departamento de Nariño contribuyo con el 2,92% , que corresponde a USD \$ 55,065,218.95 Valor FOB.

**Tabla 12. Exportaciones de café verde de Nariño 2002.**

EXPORTACIONES DE CAFÉ VERDE DE NARIÑO 2.002			
PAÍS	NARIÑO EXCELSO (Kg)	NARIÑO SUPREMO (Kg)	TOTAL (Kg)
Estados Unidos	5.792.500	1.473.850	7.266.350
Japón	630.000	266.000	896.000
Alemania	567.000	17.500	584.500
Portugal	39.900	-	39.900
Reino Unido	17.500	-	17.500
Holanda	17.500	35.000	52.500
TOTAL	7.064.400	1.792.350	8.856.750

Fuente: Exportaciones de café de Nariño; Federación Nacional de Cafeteros<sup>84</sup>

“El café de Nariño se caracteriza principalmente por su acidez, que, como ya se menciono anteriormente, cualidad que es resaltada en diferentes mercados a nivel internacional como es el caso de Estados Unidos. El aroma y la fragancia son otras de sus características importantes; sus aromas son de alta intensidad, suaves y agradables; su fragancia limpia, agradable y con notas dulces”<sup>85</sup>

#### **2.4.4. Precio para el café de Nariño**

El precio que es pagado al café que se produce en Nariño, supera al precio que es pagado en el resto del país, estos debido a una prima que las organizaciones Starbucks y Nestlé pagan por las características en cuanto a calidad y cualidades organolépticas que el café de Nariño posee. El precio que se establece es el precio interno más un sobreprecio que va desde los \$400 a los \$700 por kilo.

<sup>84</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS– División de comercialización; Departamento de ventas. En REBOLLEDO, I. VENTO, L. Propuesta de agro industrialización del proceso de beneficio del café en el Municipio de La Unión (Nariño), Documento de trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá. 2.004. p.10

<sup>85</sup> REBOLLEDO, I. VENTO, L. Op. cit., p.48

## **2.5. LA CADENA DE CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN NARIÑO**

La comercialización de café en el municipio de la Unión Nariño, se realiza a través de dos cadenas definida, donde concentra un gran número de actores en la comercialización del café.

En la descripción de las características de la cadena del café del Municipio de La Unión, se ha realizado una identificación a los procesos y los actores que operan en los diferentes eslabones de la cadena, a continuación se describen las siguientes etapas:

- I. Producción
- II. Comercialización
- III. Trilla y exportación
- IV. Transformación y comercialización

### **I. Producción**

La etapa de producción es realizada por las familias que se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del Municipio de la Unión y que se dedican al cultivo de café, son los responsables de realizar los procesos para obtener café pergamino seco, que se comercializa en la cadena. “Los productores del café de Nariño, comparados con los de otras regiones cafeteras del país; son considerados pequeños caficultores, ya que sus fincas tienen una extensión promedio de 1 Ha; los caficultores venden el café individualmente según sus propios criterios y preferencias de venta”<sup>86</sup>. Existen caficultores que poseen economías, que dependen totalmente del café y otros que además de poseer cultivos de café, se dedican a otra actividad para la obtención de sus ingresos.

En la producción de café, se desarrollan las siguientes etapas; siembra, recolección, beneficio y secado. Los procesos anteriores se realizan sin técnicas adecuadas, el conocimiento del agricultor es producto de la experiencia adquirida durante años. “el eslabón producción se caracteriza por familias bastantes numerosas, los caficultores por lo general realizan su actividad cafetera de manera empírica ya que su grado de escolaridad es bajo, aunque

---

<sup>86</sup> CORDOBA, C. Nancy. Optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del Norte del Departamento de Nariño. Documento de trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de ingeniería agroindustrial. San Juan de Pasto 2.007. p.113

los hijos por lo general se encuentran estudiando, en muchos casos, a temprana edad, su padre les asigna labores del cultivo con el fin de que posteriormente sean ellos los encargados del cultivo, y que tengan algún tipo de patrimonio para sostener a generaciones futuras<sup>87</sup>.

El café exige unas condiciones especiales para el cultivo, que el municipio de la Unión posee, condiciones como temperatura, suelos y clima que son apropiados para la variedad arábica que se clasifica entre los cafés suaves en el mundo. En el municipio se cultiva desde los 1.200 hasta los 2.200 sobre el nivel del mar. Según el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de la Unión, en el municipio existen 8.677 propietarios y 6.825 predios dedicados a al cultivo de café distribuidas en 13.832 hectáreas,

En el casco urbano se concentran las empresas y las personas informales que compran el producto, el caficultor es el encargado de transportar el producto desde su lugar de producción hasta las bodegas, contratando vehículos que se dedican a esta actividad.

## **II. Comercialización**

La etapa de comercialización es realizada por personas informales y las empresas legal mente constituidas como: la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño, Coomerciacafé y Empresas de Nariño; la función que cumplen es la de comprar al productor el café pergamino seco y transportarlo hasta las empresas que se encargaran de trillarlo y seleccionarlo para ser exportado.

Las personas informales dedicadas a la comercialización de café cumplen la función de comprar y vender a la empresa o comerciante que mayor precio ofrezca, su labor es la intermediación, compran el café al productor, en muchas ocasiones los caficultores venden a estas personas por amistad, parentesco o por los anticipos en dinero que los comerciantes hacen a los caficultores. Nancy Córdoba argumenta que entre las principales razones por la cuales los productores comercializan su café con los comerciantes, es porque según la mayoría de los entrevistados consideran apropiado que les brinden un servicio de préstamos o adelantos de dinero para suplir sus necesidades inmediatas mientras el café está listo para ser comercializado; además expresaron que en los puntos de compra de los comerciantes los controles de calidad del producto no son tan

---

<sup>87</sup> Ibid., p.92

rigurosos, como lo es, en entidades que se dedican a la trilla y exportación directa del café.<sup>88</sup>

- **Organizaciones dedicadas a la comercialización**

• **Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño**

Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. es una organización que pertenece al sector solidario, fundada el 29 de Mayo de 1962<sup>89</sup>, creada por iniciativa de los caficultores y con apoyo logístico de la Federación de Cafeteros, la cual entra a solucionar las deficiencias que posee la Federación en lo referente a comercialización. Está conformada por productores de café del Municipio de la Unión Nariño, en el año 2.008 el número de asociados en el Municipio de La Unión es de 664 y 522 asociados de otros municipios. Para las compras de café la Cooperativa cuenta con agencias las cuales se encuentran distribuidas en 9 municipios, los cuales son Taminango, San Lorenzo, Génova, Buesaco, San Pablo, Arboleda, San José, El Tablón, El Rosario.

La estructura de la Cooperativa de caficultores desarrolla sus actividades bajo los parámetros de la economía solidaria, regidas por la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, donde se especifica su normatividad y orienta su manejo y administración. La estructura organizacional de la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño en su orden está conformada por: la Asamblea General de asociados, el concejo de Administración, el Gerente, los comités y los funcionarios que contribuyen con el funcionamiento de la Cooperativa y que están subordinados por el Generante.

“Las Cooperativas, empresas privadas, tienen el patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros consistente en el suministro de dinero proveniente del Fondo Nacional del Café para efectos de adquirir la cosecha cafetera; por este trabajo, la Federación por intermedio de los Almacafé, cancela a las Cooperativas una comisión por cada arroba de café pergamino tipo federación comprada y entregada a satisfacción de Almacafé. Si bien la comisión a que hacemos referencia cubre algunos costos que se generan en el proceso propio

---

<sup>88</sup> Ibid., p.97

<sup>89</sup> TORRES, Eliécer. “Elementos Relevantes para la Formulación de un Plan de Desarrollo para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.” La Unión Nariño, 2003. p.13

de las Cooperativas, también es cierto que ella no genera acumulación y, por ende, no genera desarrollo económico al interior de las Cooperativas que pueda traducirse en un mayor bienestar a sus asociados<sup>90</sup>.

“La actividad principal de la Cooperativa se fundamenta en la comercialización del café. Este café que se compra inicialmente a los productores es entregado, sin que sufra ningún proceso de agregación de valor, a la Federación Nacional de Cafeteros a través de Almacafé o a exportadores particulares. El proceso de comercialización del café es el renglón que le genera más del 80 por ciento de los ingresos a la Cooperativa. El 20 por ciento restante se origina en la comercialización de fertilizantes, el servicio de transporte y la distribución de combustibles y lubricantes<sup>91</sup>”

El precio fijado para la compra de café de los caficultores, es estipulado por la Federación Nacional de cafeteros, que se basa en, la cotización internacional de café que se establece en la Bolsa de Valores de Nueva York, la tasa representativa diaria del mercado del dólar y un sobre precio adicional por la calidad del café. Este precio está cambiando diariamente.

El sobreprecio pagado a los caficultores a través de la Cooperativa de caficultores, se debe a las ventas de café que hace la Federación Nacional de Cafeteros a la multinacional Nestlé, comprando dos tipos de café diferenciados por sus calidades, Café Nespresso AAA y el Regional Nariño.

- **Coomerciacafe.**

Cooperativa Multiactiva de cafeteros de Nariño Ltda. fue creada en el mes de Febrero del año 2.003 bajo el marco del cooperativismo, regida por la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, conformada por personas que se dedican a la comercialización de café, con el objetivo de organizar el comercio informal y generar una nueva propuesta en la comercialización de café.

### **Misión**

El objeto de la cooperativa será el de solucionar las necesidades de orden social y económico con miras a defender el trabajo, evitar la especulación y el acaparamiento del producto del café, regular los servicios y los precios a los

---

<sup>90</sup> Ibid., p.11

<sup>91</sup> Ibid., p.16

consumidores, mejorar la educación profesional y cooperativa, incrementar las relaciones entre los integrantes del gremio cafetero, dignificar, tecnificar y coordinar sus oficios a los productores, agricultores y asociados, en especial las de la comunidad en general, persiguiendo el desarrollo económico y social de la región.

Dentro de la comercialización que se desarrolla en el municipio de la Unión Coomerciacafe es la segunda organización de importancia después de la Cooperativa de caficultores del Norte, ya que compra aproximadamente 30% de la producción del Municipio de la Unión, su aceptación dentro de los caficultores se debe a; la compra de todo tipo de calidades y subproductos del café, pronto pago y anticipos durante el tiempo de cosecha. Los volúmenes acopiados por la cooperativa son distribuidos a varias trilladoras dentro y fuera del Departamento Nariño, logrando una gran cobertura. Su infraestructura permite acopiar un gran volumen gracias a sus 11 puntos de compras y la trayectoria dentro del gremio caficultor.

En la actualidad Coomerciacafe esta incursionado en la torrefacción de café, promoviendo una cadena de valor entre sus asociados y las familias cafeteras, para generar no solamente beneficios económicos sino sociales, con la implementación de de practicas que aportan con la conservación de los recursos naturales.

### **III. Trilla y Exportación**

En esta etapa de la cadena se encuentra las empresas que realizan el proceso de trilla y las encargadas de exportar al exterior. El proceso de trilla comienza con el acopio de café, que es comprado a productores o a comercializadores, luego el café pasa a la planta trilladora, donde se le hace el proceso trilla que consiste en quitarle la película que cubre al café pergamino llamada endocarpio y seleccionar el café, quitándoles granos defectuosos y realizando una clasificación por tamaño, todo este proceso es realizado con maquinaria industrial. Una vez listo el café en su presentación de almendra verde, es empacado en sacos de 70 kilogramos y es despachado hasta los puertos, para ser exportado. Las empresas que realizan estas etapas son: Empresas de Nariño, y la Federación Nacional de cafeteros. Estas dos empresas se encuentran en la ciudad de Pasto, existen otras organizaciones dedicadas de estos procesos que se encuentran en otras ciudades pero por el bajo volumen que compran no tiene mucha importancia dentro de la comercialización de café de la Unión.

- **Empresas de Nariño.**

“Es una empresa exportadora de café Colombiana miembro del Grupo Colombiano Carcafé y de la comercializadora Suiza Volcafé. Es una empresa mediana de acuerdo a sus ingresos por ventas y su principal negocio es el procesamiento y exportación de café gourmet. Empresas de Nariño es el mayor proveedor de Starbucks Coffee Co.”<sup>92</sup>. Esta empresa funciona también como agente comercializador, posee un punto de compra en el Municipio de la Unión, donde realiza el proceso de compra directamente a los caficultores.

Empresas de Nariño está ubicada en la ciudad de Pasto, donde se encuentran sus bodegas y donde realizan todos los procesos, en este lugar acopian el café que es comprado a las comercializadoras, a personas particulares y a caficultores a través de grupos asociativos.

- **Federación Nacional de cafeteros.**

En 1927, los cafeteros colombianos se unieron con el fin de crear una institución que los representara nacional e internacionalmente y que velara por su bienestar y el mejoramiento de su calidad de vida. Así nació la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), considerada hoy como la ONG Rural más grande del mundo. La Federación es una entidad sin ánimo de lucro, y no es afiliada a ningún partido político.

Desde 1927 nuestra Federación ha sido el principal gremio de Colombia, con presencia en todas las zonas rurales donde se produce café en el país. Su eje central es el productor de café y su familia, de forma que su negocio sea sostenible, que las comunidades cafeteras fortalezcan su tejido social y que el café colombiano siga siendo considerado como el mejor del mundo<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> CORDOBA, C. Nancy. Optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del Norte del Departamento de Nariño. Documento de trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de ingeniería agroindustrial. San Juan de Pasto 2.007. p.97

<sup>93</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. [en línea]. Colombia. Disponible en: [www.cafedecolombia.com/](http://www.cafedecolombia.com/)

#### - **Organización de apoyo de la Federación Nacional de cafeteros**

Almacafé empresa de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia creada el 8 de mayo de 1965, con la expresa finalidad de estar a disposición de los productores de café, para contribuir al logro de los grandes propósitos de la Federación como son: mejorar la calidad de vida del caficultor mediante la transferencia del mayor precio por su producto y generar mayor valor agregado a los consumidores del grano, objetivos que cumple mediante la atención del acopio y conservación de los excedentes de las exportaciones del grano y el manejo de la logística interna de la comercialización del café.

En desarrollo de su objeto social como Almacén General de Depósito, Almacafé se constituye en una empresa de servicios de naturaleza logística con características estratégicas y de gestión propias, que ejerce funciones delegadas por la Federación agrupadas en cinco grandes categorías:

1. Apoyo a la garantía de compra de café.
2. Apoyo logístico a la comercialización externa e interna de la Federación.
3. Trilla, tosti3n, molienda y empaque de café
4. Control de calidad a las exportaciones de café.
5. Apoyo logístico a la estrategia de Valor Agregado de la Federación, mediante la producci3n y suministro de café tostado, molido y empaado a las tiendas Juan Valdez y para otros proyectos en curso<sup>94</sup>.

#### **IV. Transformaci3n y comercializaci3n**

En esta etapa de la cadena, el café es transformado de café pergamino seco a tostado, para ser entregado como un producto terminado a los clientes. La mayoría de café que es producido en el Municipio de la Uni3n es comprado por dos multinacionales las cuales son Nestlé Nespresso SA y Estarbucks. Co.

#### - **Nestlé Nespresso SA**

Nestlé Nespresso S.A. es una de las unidades operativas de negocio con mayor crecimiento del Grupo Nestlé, empresa líder mundial en alimentaci3n, nutrici3n y salud.

---

<sup>94</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. [en línea]. Colombia. Disponible en: [www.cafedecolombia.com/](http://www.cafedecolombia.com/)

Aunque se beneficia de la experiencia de Nestlé, Nestlé Nespresso es una unidad estratégica de negocio independiente, con total responsabilidad sobre su investigación y desarrollo, el aprovisionamiento de sus propias materias primas así como de la producción y del marketing de sus productos de café premium<sup>95</sup>

### **Beneficios del Programa AAA Calidad Sostenible**

Las primas a los precios: Nespresso paga una prima por encima del precio del café Premium del mercado.

Ordena el mercado y le da transparencia: Establece reglas para que el 75% del precio de exportación sea transferido directamente a los caficultores.

- Mejora la calidad del café desde las fincas: Educar e involucrar a los caficultores en los requisitos de Nespresso AAA reduce los granos de café rechazados del 50% a solo 5%.
- Desarrolla fidelidad de los caficultores a largo plazo: Una alta mayoría de caficultores en regiones claves han seguido vendiendo su café a Nespresso en los últimos cuatro años<sup>96</sup>

El programa de Calidad Sostenible AAA de Nespresso, combina de manera innovadora los principios de sostenibilidad práctica (capacidad de rastreo, valor económico, justicia social y administración medioambiental) con una calidad alta. En su esfuerzo por garantizar el suministro constante del café de la mejor calidad para los clientes, Nespresso está estableciendo relaciones a largo plazo con productores y proveedores que pueden proporcionarnos café de calidad superior un año tras otro.

### **Starbucks**

Starbucks es uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo, lo que la convierte en una reconocida marca de excelente calidad “De acuerdo a su reporte de RSC del año fiscal 2005, la marca Starbucks tiene una presencia

---

<sup>95</sup> NESPRESSO SA. 2.006. [En línea]. Disponible en: [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

<sup>96</sup> FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. [En línea] Colombia 2.008. Disponible en: [www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)

global con 10.241 tiendas en 37 países, de las cuales 1.133 están fuera de Estados Unidos”<sup>97</sup>.

### **Trasferencia de precios de Starbucks**

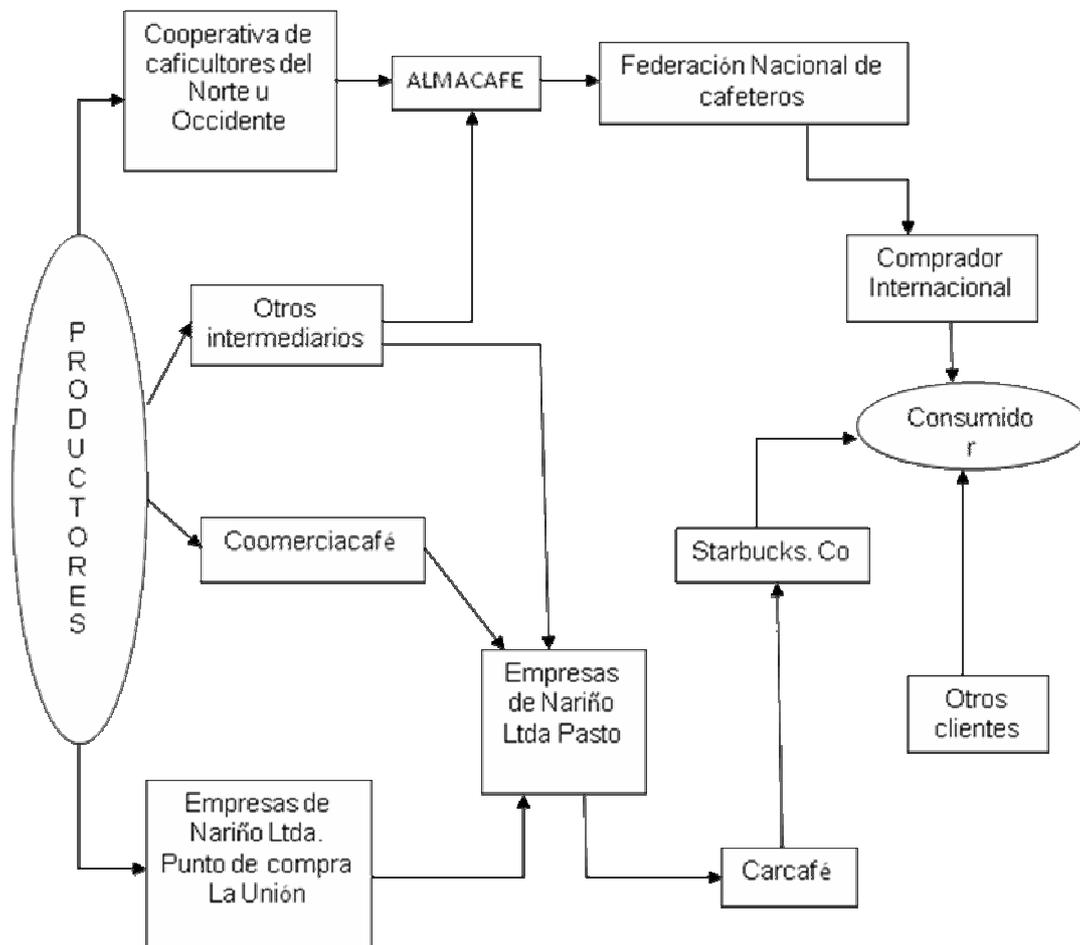
“Dicha compañía [Starbucks] lo cataloga como el mejor café que han tostado proveniente del área de América del Sur, lo ofrece al público bajo el nombre de Colombia Nariño Supremo, y vende la libra a US 10,95. Sobre estas cifras, vale la pena anotar que de este alto precio que se paga internacionalmente está recibiendo el caficultor nariñense, siendo esta situación injusta para el campesino...”<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> REGIL, CASTILLA. Álvaro. ¿Qué tan Sostenible es Nuestro Latte?. Una Evaluación de Tendencias y Normas en él Desde la Perspectiva de un Nuevo Paradigma Realmente Sostenible Centrado en la Gente y el Planeta. p.35. Disponible en: [www.jussempor.org](http://www.jussempor.org)

<sup>98</sup> REBOLLEDO, I. VENTO, L. Propuesta de agroindustrialización del proceso de beneficio del café en el Municipio de La Unión (Nariño) de acuerdo a las características de la calidad esperadas por el cliente a nivel internacional. Documento de trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá. 2.004. p.14

**Figura 7. La Cadena de Café en el Municipio de La Unión Nariño**



Fuente. CORDOBA, C. Nancy<sup>99</sup>.

<sup>99</sup> CORDOBA, C. Nancy Optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del Norte del Departamento de Nariño. Documento de trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de ingeniería agroindustrial. San Juan de Pasto 2.007.

**Tabla 13. Relaciones en la Cadena de Café del Municipio de La Unión Nariño**

FUNCIONES EN LA CADENA	ORGANIZACIÓN	RELACIONES	BENEFICIOS	DESVENTAJAS
Producción	Productores de café	Comerciantes Independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago en efectivo</li> <li>• Poca exigencia en la calidad del café</li> <li>• Venta rápida.</li> <li>• Venta de cafés de inferior calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios inferiores</li> <li>• No hay controles en las básculas para compras de café.</li> <li>• Informalidad en las ventas.</li> </ul>
		Coomerciacafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago en efectivo</li> <li>• Poca exigencia en la calidad</li> <li>• Venta rápida</li> <li>• Venta de cafés de inferior calidad y subproductos</li> <li>• Anticipos de dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios inferiores</li> <li>• No hay vinculación directa con la organización.</li> </ul>
		Cooperativa de Caficultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de dinero</li> <li>• Beneficios como crédito, auxilios de educación y capacitación para asociados.</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias en las compras de café</li> <li>• Demora en los pagos durante la época de cosecha.</li> <li>• Demora en las ventas de café.</li> <li>• Exigencia en la entrega de volúmenes de café para los asociados</li> </ul>
		Empresas de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder vender su café a un buen precio</li> <li>• Pago inmediato.</li> <li>• Adquirir beneficios de proyectos gestionados por la empresa.</li> <li>• Empresas de Nariño se convirtió en otra alternativa para vender su producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor exigencia en la calidad de café.</li> <li>• Toda compra se hace con la transacción de un cheque</li> <li>• Demora en las compras</li> </ul>
Comercialización	Comerciantes independientes	Productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena calidad de café</li> <li>• Rentabilidad en las compras de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volúmenes bajos de café</li> </ul>
		Coomerciacafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipos de dinero</li> <li>• Compra de volúmenes de café</li> <li>• Pago inmediato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores precio</li> <li>• Baja rentabilidad</li> </ul>

		Empresas de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenos precios</li> <li>Alta rentabilidad</li> <li>Seguridad en el pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigencias en las compras</li> <li>Pérdidas importantes por rechazo de café</li> <li>Transacciones en cheque</li> </ul>
	Coomerciacafe	Productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Café de alta calidad</li> <li>Rentabilidad por ventas de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos volúmenes de café.</li> </ul>
		Comerciante independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volúmenes de café.</li> <li>Rentabilidad por venta de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja calidad de café</li> <li>Anticipos de dinero para la copra de café</li> <li>Mezclas de café que desmejoran la calidad</li> </ul>
		Empresas de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio alto</li> <li>Buena rentabilidad</li> <li>Anticipos de dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta exigencia para la compra de café</li> <li>Riesgo de rechazos</li> <li>Riesgo en el transporte de café</li> </ul>
	Cooperativa	Productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta calidad de café</li> <li>Fidelidad de los caficultores asociados</li> <li>Rentabilidad en la compra de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El incumplimiento por la normatividad de la Cooperativa</li> </ul>
		Federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonificaciones</li> <li>Anticipos de dinero</li> <li>Auxilios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La exigencia en las compras de café.</li> <li>Los rechazos de café</li> </ul>
Trilla y Exportación	Empresas de Nariño	Productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena calidad de café</li> <li>Rentabilidad del negocio</li> <li>Volúmenes de café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínima desventaja</li> </ul>
		Comerciante independiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volúmenes de café</li> <li>Rentabilidad del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezclas de diferentes calidades de café</li> </ul>
		Coomerciacafe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volúmenes de café</li> <li>Cumplimiento de las negociaciones</li> <li>Responsabilidad en el pago de los anticipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínima desventaja</li> </ul>

	Federación Nacional de Cafeteros	Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volúmenes de café</li> <li>• Asegura calidad de café</li> <li>• Trazabilidad</li> </ul>	• Mínima desventaja
		Caficultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica a través de los comités de cafeteros</li> <li>• Auxilios a los cafeteros</li> <li>• Créditos para inversión de mejoramiento de las fincas.</li> </ul>	• Mínima desventaja
Transformación y comercialización	Starbucks. Co	Empresas de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazabilidad del producto</li> <li>• Calidad asegurada</li> </ul>	• Mínima desventaja
	Nespresso	Federación Nacional de cafeteros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazabilidad del producto</li> <li>• Calidad asegurada</li> </ul>	• Mínima desventaja

Fuente. Esta investigación.

### **3. DIAGNOSTICO A LA ORGANIZACIÓN NARIÑO EXPRESS CAFÉ Y DE LAS VEINTE FAMILIAS CAFETERAS**

#### **3.1. PERFIL DE LA EMPRESA**

##### **3.1.1. Antecedentes de la Empresa<sup>100</sup>**

Nariño Express Café nace con la necesidad de darle un valor agregado al café, desde una empresa integral, dedicada al procesamiento, preparación y comercialización del café. Organización que en el año 2.007 hace la apertura e inauguración de la tienda de café Nariño Express Café en el Municipio de la Unión Nariño.

Desde el inicio, la tienda de café ha tenido gran aceptación por la comunidad de la Unión, debido a que es la primera y única empresa dedicada a la preparación de bebidas a base de café, convirtiéndose en un lugar donde se reúnen familias a compartir y degustar los diferentes productos que se ofrecen en la tienda.

La planta procesadora donde se realiza la torrefacción de café, paralelamente entro a funcionar en él la misma fecha de inauguración de la tienda. En la planta procesadora se realiza la torrefacción, molienda y empacado de un producto que tiene destino la tienda de café, con proyección de poder atender el mercado Departamental y Nacional.

Nariño Express Café se integra a la cadena de valor del café, como agente procesador y conductor de la cadena, realizando sus actividades con una visión de responsabilidad corporativa, al generar un comercio justo en la comercialización de café con las familias productoras proveedoras de café pergamino seco.

##### **3.1.2. Misión y Visión de la Organización.**

**MISIÓN:** Nariño Express Café es una empresa familiar dedicada a la transformación y preparación de especialidades de cafés, heladería y comidas rápidas, brindándole a nuestros clientes productos de calidad, a través de la integración de todos los procesos, teniendo en cuenta nuestros valores corporativos de transparencia, honestidad, responsabilidad, cordialidad, equidad y respeto con nuestros clientes, colaboradores y cada individuo involucrado con la organización; afianzando el liderazgo y la innovación como

---

<sup>100</sup> Nariño Café Express Café. Esta Investigación.

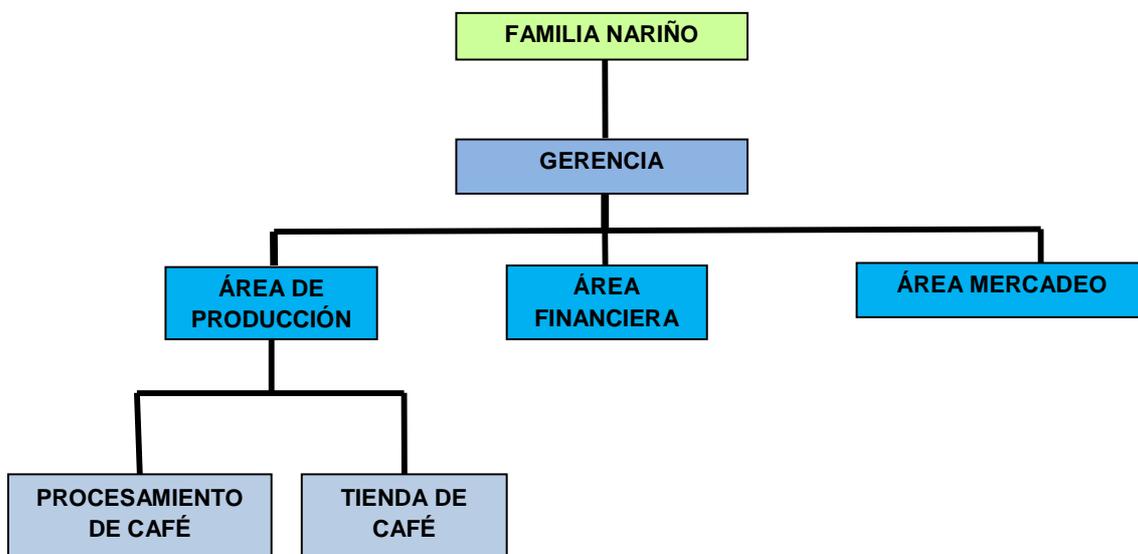
el eje fundamental para su posicionamiento en el mercado y haciendo parte de la cadena del café como agente procesador y conductor.

**VISIÓN:** Nariño Express Café será la organización líder en el mercado ofreciendo productos innovadores y de la mejor calidad; por medio de la integración de cada proceso, sus valores corporativos, liderazgo y el trabajo en equipo generando así una visión socioeconómica a cada individuo involucrado con nuestra organización.

### 3.2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA NARIÑO EXPRESS CAFÉ

#### 3.2.1. Análisis Organizacional

Figura 8. Organigrama<sup>101</sup>



<sup>101</sup> Nariño Express Café. Esta Investigación.

### 3.2.2. Cultura Organizacional

#### **Valores Corporativos**

- ✓ **Honestidad.** Con nuestros clientes, colaboradores y cada proceso organizacional de Nariño Express Café.
- ✓ **Responsabilidad.** Cada colaborador y miembro de Nariño Express Café deberá siempre luchar por cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización; el compromiso con la misma y el entorno donde desarrolla sus actividades.
- ✓ **Cordialidad.** Con el fin de brindarle la mayor atención al cliente, ya que él es la verdadera razón de nuestra organización.
- ✓ **Equidad.** Dentro de la organización Nariño Express Café todos tienen los mismos derechos, el trato debe ser igual tanto como para clientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general sin discriminación alguna.
- ✓ **Respeto.** La personas están por encima de todo, este valor regirá las relaciones entre la organización y su entorno: Clientes, colaboradores, proveedores y comunidad en general
- ✓ **Atención al cliente.** En Nariño Express Café nos esforzamos para que cada cliente este satisfecho con los productos y servicios que le ofrecemos, escuchando la opinión de los clientes y mejorando en las sugerencias y recomendaciones que hacen a nuestra organización.

#### **Políticas Nariño Express Café**

- ✓ Manejo adecuado en la manipulación de alimentos
- ✓ Excelente atención al cliente
- ✓ Buena presentación del personal encargados de la atención al cliente
- ✓ Aseo y buena presentación del lugar donde se atiende los clientes.

- ✓ En la preparación de productos para el consumo, solo se utilizara materia prima de calidad, tanto de las bebidas como de los demás alimentos que se ofrecen.

### **3.2.3. Administración de Nariño Express Café**

La gerencia de Nariño Express Café es compartida por Karent Rasmussen y Gabriel Antonio Rey, unificando el conocimiento y las habilidades. El proceso de la toma de decisiones se hace en un mutuo acuerdo y cuando estas afectan a la organización en su conjunto, se invita a los colaboradores para evaluar las diferentes alternativas para tomar la mejor decisión.

#### **Tienda de Café**

La administración y manejo de la tienda es responsabilidad de Karent Rasmuseen, para el buen funcionamiento cuenta con; dos personas en el área de preparación de alimentos, y dos personas encargadas de atención al cliente, y una personas responsable de caja.

En la tienda de café se promociona y se vende café procesado de alta calidad, brindándole a sus clientes diferentes bebidas preparadas con café, o para que lo adquiera molido y empacado para ser preparado en los hogares. Además ofrece otros productos como heladería y comidas rápidas, ofreciendo así una variedad de productos donde el cliente puede elegir deacurdo a su gusto.

#### **- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.**

#### **Metodología.**

La MEFE es una matriz que evalúa factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa que listan tanto oportunidades y amenazas.

Para su evaluación se asignan pesos de importancias que van desde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

La calificación de los factores se efectúa en una escala de 1 y 4 distribuidas en el siguiente rango:

Convenciones	
1	AMENAZA IMPORTANTE
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Posteriormente se multiplica la columna de ponderación por la de clasificación determinando así una calificación ponderada para cada variable, y para finalizar se realiza una sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la matriz.

**Tabla 14. Matriz de Evaluación del Factor Externo**

FACTOR A ANALIZAR	Ponderad	Calificación	Total Calificación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Expansión del mercado de café de alta calidad	0.15	2	0.3
Tecnología de punta para el procesamiento de café	0.1	2	0.2
Producción de alta calidad en El Municipio de La Unión	0.2	4	0.8
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad en el precio interno	0.15	3	0.45
Inestabilidad en la cotización del dólar	0.1	2	0.2
Inseguridad en la región	0.15	3	0.45
Vías de acceso	0.15	3	0.45
<b>TOTAL</b>	1		2.85

El resultado de la matriz MEFE es de 2.85 lo que nos indica que los factores externos contribuyen a que la organización Nariño Express Café se desempeñe en su entorno empresarial con ciertas ventajas generando oportunidades de crecimiento.

En el análisis de las oportunidades frente a las amenazas descubrimos que la suma del promedio ponderado es superior en las amenazas y que es igual

a 1.55 frente a 1.3, por tal motivo las estrategias se enfocaran en estos factores contrarrestando los efectos que se podrían generar.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

**Metodología.**

La MEFI es una matriz que evalúa factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa que listan tanto debilidades y fortalezas.

Para su evaluación se asignan pesos de importancias que van desde 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. La calificación de los factores se efectúa en una escala de 1 y 4 distribuidas en el siguiente rango:

<b>CONVENCIONES</b>	
<b>1.</b>	<b>DEBILIDAD IMPORTANTE</b>
<b>2.</b>	<b>DEBILIDAD MENOR</b>
<b>3.</b>	<b>FORTALEZA MENOR</b>
<b>4.</b>	<b>FORTALEZA IMPORTANTE</b>

Posteriormente se multiplica la columna de ponderación por la de clasificación determinando así una calificación ponderada para cada variable, y para finalizar se realiza una sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la matriz.

**Tabla 15. Matriz de evaluación del factor interno de la empresa Nariño Express Café.**

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Calificación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Adecuado Direccionamiento	0.1	3	0.3
Toma de decisiones en grupo	0.05	3	0.15
Comunicación abierta y participativa	0.07	3	0.21
Habilidad técnica	0.07	3	0.21
Maquinaria apropiada	0.07	4	0.28
Capacitación al personal	0.04	4	0.16
Estabilidad laboral	0.05	3	0.15
Sentido de pertenencia	0.05	3	0.15
Valor agregado	0.1	4	0.4
Procesos con calidad	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
Imagen corporativa	0.05	3	0.15
Falta de controles para evaluar el desempeño	0.05	2	0.10
Elevada intensidad de la mano de obra	0.05	1	0.05
Faltan índices de desempeño	0.03	2	0.06
Costos elevados	0.05	3	0.15
No existe acceso a capital	0.05	2	0.10
Inestabilidad en los costos de la materia prima	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	1		2.91

Este resultado de 2.91 está por encima de 2.5 lo que indica que las fuerzas internas de la organización Nariño Express Café son favorables para el desarrollo organizacional, además la suma de su promedio ponderado de las fortalezas es de 2.16 que superan al promedio ponderado de las debilidades que suma 0.75.

#### **3.2.4. Análisis de la cultura corporativa.**

La cultura de Nariño Express Café se ha establecido gracias a los valores y principios de los directivos de la organización, creándose un ambiente familiar entre colaboradores y directivos, valores como el respeto, la transparencia y la responsabilidad son aplicados en todas las actividades que se realizan, tanto en la planta procesadora como en la tienda de café.

Dentro de la organización se ha establecido como norma, reuniones mensuales con todas las personas que laboran en la organización, para evaluar el desempeño del trabajo y el cumplimiento de sus tareas, además se hace reconocimiento a las personas por su labor. En estas reuniones se plantean por parte de los asistentes propuestas para mejorar y se dan soluciones a los problemas que se han presentado durante el desempeño de sus labores, la comunicación es abierta y participativa, todo el personal contribuye en buscar alternativas de mejoramiento continuo.

Entre los colaboradores existe un alto grado de sentido de pertenencia, lo que conlleva a que esto se vea reflejado en la buena atención al cliente y la autonomía en la solución de los problemas cotidianos.

Las capacitaciones son permanentes, estas se realizan de acuerdo a las necesidades de la empresa, y para esto se contratan expertos o se aprovecha las capacitaciones que brindan las diferentes organizaciones.

#### **3.2.5. Otros aspectos Gerenciales**

**Imagen corporativa.** La imagen de la empresa Nariño Express Café, aun es débil por su corto tiempo en el mercado, pero ha venido posicionándose lentamente por la calidad de sus productos y la atención a sus clientes.

**Estilo de dirección.** El ambiente que se percibe dentro de la organización Nariño Express Café, demuestra un liderazgo participativo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, consultando con todo el personal ideas y opiniones sobre muchas decisiones cuando involucran a la organización en su conjunto.

**Toma de decisiones.** En la toma de decisiones se evalúa las diferentes alternativas que se pudieran dar, teniendo en cuenta la opinión de los colaboradores, desde su perspectiva, de esta forma cuando se ejecuta un trabajo, hay más participación y compromiso en las ejecuciones de las acciones por parte de los colaboradores.

**Comunicación.** La comunicación es directa y permanente, esto por la estructura de la organización que permite un contacto de los administrativos con los demás colaboradores de la organización.

**Control gerencial.** No existe un mecanismo de control gerencial dentro de la organización, los controles que se realizan se concentran en el área comercial y financiera, sin establecer un mecanismo apropiado para estas áreas.

### **3.3. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN**

#### **3.3.1. Planta procesadora.**

La planta de procesamiento es administrada y manejada por Gabriel Rey. En la transformación de café pergamino a café tostado y molido, existen dos áreas, la de la administración y compra y procesamiento del café.

La compra de café, es responsabilidad del administrador, encargado de analizar y pesar el café, el operario No 2 de manipular el café, pesando y almacenando para luego pasarlo al área de trilla, la torrefacción, molido y empacado que es responsabilidad del operario No 3.

Para el área financiera y mercadeo, se hace la contratación temporal de profesionales, cuando la organización lo requiere y vea la necesidad.

#### **3.3.2. Capacidad Tecnológica**

##### **Habilidad técnica en el procesamiento**

La realización permanente de talleres y la experiencia en el manejo del café, han contribuido al conocimiento y adquirir una habilidad técnica para la elaboración de un producto de calidad.

### **Nivel de tecnología utilizado en los procesos**

La planta procesadora está construida en un lote propio en el municipio de la Unión, cumpliendo con los requisitos necesarios para el procesamiento y cuenta con equipos adecuados para la trilla, torrefacción y molienda de café.

La tienda de café funciona en un establecimiento adecuado ubicado en el centro de la ciudad de la Unión y cuenta con equipos especiales para las diferentes preparaciones de café.

### **Intensidad de la mano de obra en el producto**

En la tienda de café como en la planta procesadora, la intensidad de la mano de obra es alta por los procesos que son necesarios para obtener un producto de alta calidad.

### **Flexibilidad de la producción**

Por contara con unos equipos apropiados y por el tamaño de la organización su producción es flexible, pudiendo aumentar las cantidades en un momento determinado.

### **3.3.3. Capacidad del talento humano involucrado en el Proceso**

#### **Experiencia técnica**

Los directivos de Nariño Express Café, han adquirido experiencia por su larga trayectoria en la comercialización de café, esta experiencia sumado a los conocimientos adquiridos durante talleres de capacitación sobre procesamiento y preparación de café, se han trasmitido a los colabores de la organización.

#### **Estabilidad**

En la organización se reconoce el trabajo, con una remuneración justa y un trato digno para todos los colaboradores, lo que hace que haya una estabilidad dentro de la organización.

#### **Pertenencia**

El talento humano que hace parte de Nariño Express Café está capacitado para realizar las labores con responsabilidad y calidad, legando en ellos un

apoderamiento que permite a la organización un desempeño eficiente en todos los procesos que se desarrollan.

### **Motivación**

En Nariño Express Café se reconoce la importancia de la motivación, un pago justo y un trato digno son motivadores para los colaboradores de la organización.

### **Índices de desempeño**

No existen unos indicadores de desempeño, que permitan evaluar el trabajo de los directivos y colaboradores, convirtiéndose en una debilidad para la organización.

#### **3.3.4. Capacidad Competitiva**

##### **Valor agregado**

El producto que es ofrecido por Nariño Express Café, tiene un alto valor agregado, por los procesos que tanto proveedores como en la organización se realizan para obtener un producto de alta calidad.

##### **Calidad del producto**

Los parámetros de calidad que se utilizan para la compra de café, sumado a los procesos de transformación que se realizan en la planta, hacen que el producto sea de alta calidad.

##### **Participación del mercado**

Se desconoce la participación del mercado en la preparación de alimentos y la demanda y oferta de café tostado en el Municipio de la Unión por la ausencia de una investigación.

##### **Bajos costos de producción**

Los costos de producción son elevados, tanto en costos fijos como en costos variables.

##### **Fortalezas de los proveedores**

Los proveedores de Nariño Express Café, son productores del Municipio de la Unión, que cultivan un café con unas cualidades especiales reconocidas a nivel Nacional e Internacional.

**Disponibilidad de insumos** Los flujos de dinero por las ventas diarias, permiten una buena liquidez para las compras de insumos y mantenimiento de la organización.

### **Estabilidad de los costos**

La inestabilidad de los precios del mercado, por la dependencia de los mercados de café en el exterior, hace que los precios en un momento determinado se disparen, elevando los costos del producto final.

### **- PERFIL COMPETITIVO**

Los factores claves que se han identificado en la torrefacción de café en el Municipio de la Unión Nariño son:

- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Competitividad de precios
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Lealtad del cliente
- ✓ Ubicación estratégica
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Rede de comercialización
- ✓ Tecnología en equipos
- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Valor agregado en el producto

Estos factores son analizados teniendo en cuenta las dos empresas que son más fuertes en la región estas son; Café Océano Azul y Café Glomar, estas dos organizaciones poseen una trayectoria en el mercado.

**Tabla 16. Matriz de Perfil Competitivo de Nariño Express Café.**

Factores claves de éxito	Ponderación	NARIÑO EXPRESS CAFÉ		CAFÉ OCÉANO AZUL		CAFÉ GLOMAR	
		C	RP	C	RP	C	RP
Calidad del producto	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Competitividad en precios	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Valor agregado en el producto	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Estructura organizacional	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Experiencia en el mercado	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Red de comercialización	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Ubicación estratégica	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Tecnología en equipos	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Lealtad del cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1.0</b>		<b>3.2</b>		<b>3.25</b>		<b>2.2</b>

Como se puede observar en el desarrollo de esta matriz, Nariño Express Café y Café Océano Azul poseen un promedio ponderado superior al 2.5 indicando que estas dos organizaciones poseen un nivel competitivo adecuado, también indica que Café Océano Azul es la empresa competidora más amenazante, en el caso de Café Glomar con un promedio ponderado de 2.2 es una empresa que por el momento no es considerada como una organización amenazadora dentro del mercado

### **3.3.5. Capacidad Financiera**

#### **Acceso a capital**

La empresa no tiene un buen acceso a capital, primero por ser una empresa nueva en el mercado, y segundo por no poseer los respaldos que las entidades financieras requieren.

#### **Liquidez de la empresa**

Los flujos de dinero por las ventas diarias, permiten una buena liquidez para las compras de insumos y mantenimientos de la organización.

### **Estabilidad de los costos**

La inestabilidad de los precios del mercado, por la dependencia de los mercados de café en el exterior, hace que los precios en un momento determinado se disparen, elevando los costos del producto final.

### **3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA DE NARIÑO EXPRESS CAFÉ**

#### **Fortalezas.**

- ✓ Dentro de la organización se ha identificado una buena dirección
- ✓ Las decisiones son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los colaboradores
- ✓ La comunicación es abierta y participativa
- ✓ La habilidad técnica en la empresas es adecuada
- ✓ La maquinaria que posee la organización es la apropiada
- ✓ El personal ha sido capacitado para desarrollar sus funciones adecuadamente
- ✓ Existe una estabilidad en el personal
- ✓ Los colaboradores tienen un buen sentido de pertenencia
- ✓ El café que se comercializa tiene un valor agregado.
- ✓ La calidad es producto del desarrollo de buenos procesos

#### **Debilidades.**

- ✓ La imagen corporativa no es fuerte
- ✓ No existe controles adecuados para evaluar el desempeño de la organización
- ✓ Existe una alta intensidad de la mano de obra
- ✓ La organización no posee índices de desempeño
- ✓ Costos elevados en la producción
- ✓ La organización no posee acceso a capital
- ✓ Inestabilidad en los costos de la materia prima.
- ✓ El empaque del producto final no es el apropiado

#### **Oportunidades.**

- ✓ Crecimiento del mercado de café de alta calidad en Colombia.
- ✓ Existe en el mercado tecnología de punta para el procesamiento de café.
- ✓ Producción de café de alta calidad del Municipio de la Unión.

- ✓ Consumidores informados, consientes y exigentes, dispuestos a pagar un sobreprecio por producto con calidad
- ✓ Aumenta la integración entre los actores de la cadena de valor

### Amenazas

- ✓ La dependencia del precio interno de café en el valor del dólar y la cotización del café en la bolsa de valores New York
- ✓ Las inestabilidad de los precios del café
- ✓ Inseguridad de la región
- ✓ Mal estado de las vías de acceso
- ✓ Altos costos en campañas publicitarias
- ✓ Marcas de café posicionadas y con larga trayectoria en el mercado

**Tabla 17. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS F</b>	<b>DEBILIDADES D</b>
<b>NARIÑO EXPRESS CAFÉ MATRIZ DOFA</b>	1. Direccionamiento adecuado 2. Toma de decisiones con participación 3. La comunicación es abierta y participativa 4. La habilidad técnica en la empresas es adecuada 5. Maquinaria apropiada 6. Personal capacitado 7. Existe una estabilidad en el personal 8. Los colaboradores tienen un buen sentido de pertenencia 9. El café posee un valor agregado. 10. Producto con calidad	1. La imagen corporativa no es fuerte 2. No existe controles adecuados para evaluar el desempeño de la organización 3. Existe una alta intensidad de la mano de obra 4. La organización no posee índices de desempeño 5. Costos elevados en la producción 6. La organización no posee acceso a capital 7. Inestabilidad en los costos de la materia prima. 8. El empaque del producto final no es el apropiado

<b>OPORTUNIDADES O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del mercado de café de alta calidad en Colombia.</li> <li>2. Existe en el mercado tecnología de punta para el procesamiento de café.</li> <li>3. En el municipio de la Unión se produce café de calidad</li> <li>4. Consumidores informados, consientes y exigentes, dispuestos a pagar un sobreprecio por producto con calidad</li> <li>5. Integración entre los actores de la cadena de valor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de un estudio de mercadeo en la ciudad de Pasto, para identificar las preferencias del consumo de café (F1, O1, O4)</li> <li>2. Desarrollar estrategias pertinentes para la expansión del producto en ciudad de Pasto (F1, O1, O4)</li> <li>3. Integrar a los productores para el desarrollo de una cadena de valor en todos los procesos (F1, F2, F3, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la imagen corporativa realizando una campaña publicitaria para dar a conocer a la organización y la calidad del producto (O1, O4, D1)</li> <li>2. Integrar a los productores y a Nariño Express Café para construir una cadena de valor que permita conservar la calidad y poder estabilizar los precios (O5, D7)</li> <li>3. Aprovechamiento de la maquinaria que posee Nariño Express Café para poder producir a escala y poder disminuir los costos de producción (O3, O5, D3, D5)</li> <li>4. Gestionar crédito con entidades que apoyan la pequeña empresa como fomypime para la compra de empaque apropiado para mejorar la presentación del producto</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La dependencia del precio interno de café en el valor del dólar y la cotización del café en la bolsa de valores New York</li> <li>2. Las inestabilidad de los precios del café</li> <li>3. Inseguridad de la región</li> <li>4. Mal estado de las vías de acceso</li> <li>5. Altos costos en campañas publicitarias</li> <li>6. Marcas de café posicionadas y con larga trayectoria en el mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionar el producto dentro de los café especiales para vender el producto a un mayor precio que permita contrarrestar los elevados precios del café y poder aumentar la rentabilidad.</li> <li>2. Gestionar un crédito para invertir en campañas de publicidad, dando a conocer el producto desarrollando promociones y descuentos para posicionar el producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa tiene que lograr buscar un mercado en el exterior donde el precio puede ser mayor y de esta manera contrarrestar la inestabilidad de los precios cuando estos suben.</li> <li>2. Desarrollar un plan estratégico que permita mejorar el posicionamiento de la organización, buscando un mercado atractivo que permita la compra de materia prima a un precio competitivo que permita contrarrestar los variación de precios y generar una rentabilidad para la empresa y sus proveedores</li> </ol>

### **3.5. DIAGNOSTICO DE LAS VEINTE FAMILIAS CAFETERAS**

Para realizar el diagnostico de las veinte familias cafeteras que tomaran parte de este proyecto, se aplico una encuesta que se estructura en seis partes:

- A. Información general.
- B. Información familiar
- C. Información sobre la estructura de la finca.
- D. Información económica.
- E. Información del cultivo.
- F. Información ambiental.
- G. Información social.

Para aplicar la encuesta y verificar la información se visito a los productores en sus lugares de residencia, por lo cual fue necesario trasladarse a 7 veredas, en donde se ubican los predios de las 20 familias.

#### **3.5.1. Información General**

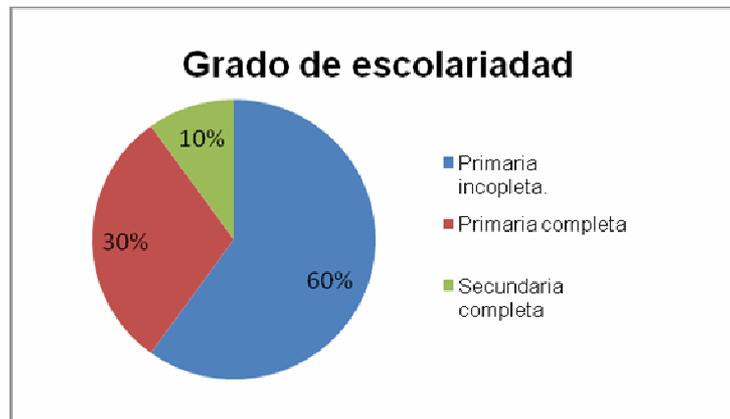
En la aplicación de las encuestas a las 20 familias cafeteras, se ha identificado que 2 de estas familias están lideradas por mujeres y el resto por hombres. El promedio de personas que conforman el núcleo familiar es de 4 personas, las edades de los padres oscilan entre los 35 a 40 años.

Un 55% de las familias cafeteras de este estudio, han recibido capacitaciones en temas referentes al café, el 45% afirman no haber recibido capacitación alguna, demostrando la ausencia de entidades que promuevan capacitación a caficultores con pequeñas extensiones.

#### **3.5.2. Información Familiar**

El grado de escolaridad de las personas encargadas de tomar las decisiones es bajo, el 60% no han terminado la primaria, mientras que el 30% han terminado la primaria y un 10% de estos productores han realizado secundaria completa (Grafica 7).

**Grafica 6. Grado de escolaridad de los productores**



Fuente: Este proyecto

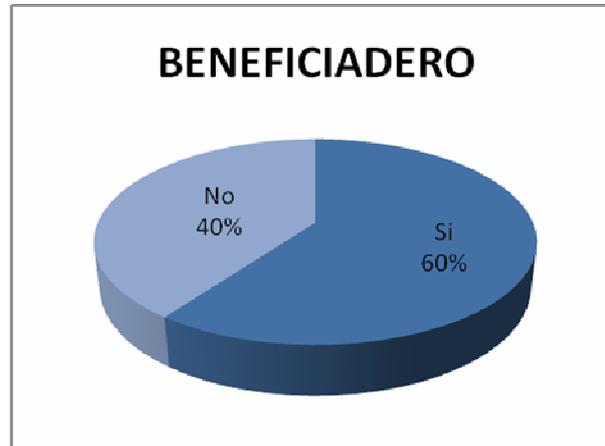
### **3.5.3. Infraestructura cafetera**

Las familias no poseen una adecuada infraestructura en las fincas, como se observa en los resultados (Ver gráfico 8), el 60% de las familias poseen beneficiadero para el café. Por otro lado, solo 4 de las familias no tienen una máquina de despulpar café. Algunos procesos dentro de la finca son realizados en las fincas vecinas lo que genera incrementos en sus costos por el transporte y pago por el servicio de beneficio del café.

Las condiciones de las viviendas de las familias productoras, se tornan inadecuadas, dado a que las habitaciones, baños y lugares donde preparan sus alimentos se encuentran en un mal estado.

Los caminos que comunican las diferentes veredas con el casco urbano, presentan deterioro esto a causa del invierno y a la falta de planeación al no existir una partida dentro del presupuesto municipal, que sea utilizado en la mejora de las vías de acceso a los mercados locales.

**Grafica 7. Beneficiadero en las fincas cafeteras.**



Fuente: Este proyecto

#### **3.5.4. Información económica**

Entre la información que se recolectó con la aplicación de esta encuesta se determinaron algunas falencias presentes en las familias cafecultoras. Entre ellas la que se destaca es la ausencia de registros, los productores no llevan ninguna clase de registro, que le permita determinar el monto productivo que obtienen de sus fincas, dado al desconocimiento por parte de los productores de esta herramienta, así como a la baja escolaridad de las personas que administran las fincas cafeteras.

La escasa visión que tienen de sus fincas y la ausencia de capacitación en temas administrativos, hacen que la finca no se maneje de forma apropiada, teniendo como atenuante que de ella se obtienen los ingresos para la subsistencia de toda la familia. La inexistencia de estos registros limita este diagnóstico en la información económica, pero para solventar esta situación se ha logrado reunir algunos soportes que poseen las familias.

Para recolectar información sobre productividad, las personas encargadas del manejo de las fincas recurrieron a algunos soportes (facturas y certificados donde vendieron el café), lo cual permitió determinar el promedio de la producción de la cosecha del año 2008, el cual fue de 1135 kilos por hectárea lo que demuestra la baja productividad por hectárea en las fincas cafeteras.

Además se pudo constatar que en un 90% el máximo ingreso que reciben las familias es producto de la actividad que desarrollan en la finca, mientras que

el 10% de las familias restantes, afirmaron que este era recibido por otras actividades, entre las cuales se encuentra la realización de trabajos como jornaleros o realizando otras actividades diferentes a la agricultura, también se pudo determinar que todos los integrantes de la familia toman parte de todas las labores que se realizan en la finca.

### **Grafico 8. Composición de los ingresos**



Fuente: Este proyecto

La producción de otros productos, como plátano y banano y la cría de animales no tiene fines comerciales, las ventas de estos productos se hace de forma esporádica vendiendo algunos productos en el mercado local y el resto de estas producciones se destinan para el consumo familiar. En el POT del Municipio de la Unión se argumenta que “El irregular régimen de la distribución de las lluvias que dificultan la planeación de los cultivos y la mentalidad o racionalidad de los productores, se constituyen como de subsistencia (ejemplo: plátano, banano, frutales etc.) sin la generación excedentes comerciables y sin integración a circuitos de mercado local o regional”<sup>102</sup>.

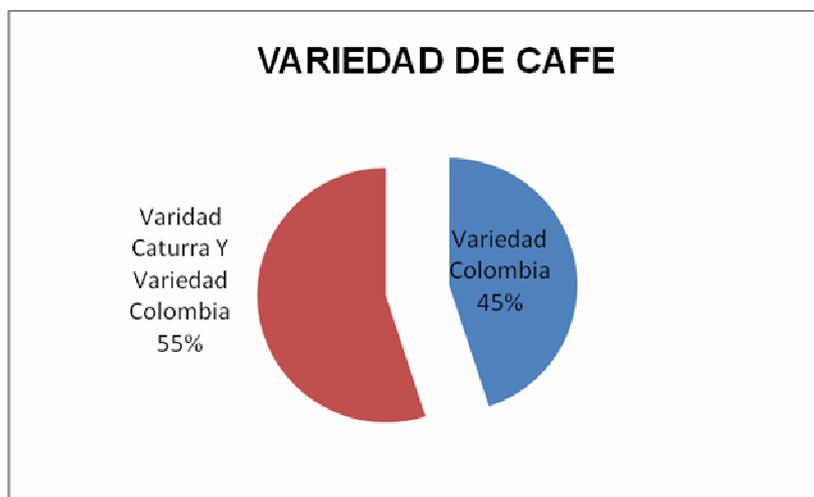
### **Información sobre el cultivo**

El promedio de hectáreas que tienen las familias es 1.2 hectáreas, de las cuales, el 1.1 de ellas están destinadas al sembrío del café. El promedio de número de plantas sembradas en las fincas es de 4732 árboles por hectárea, cifra que permite inferir que en las fincas no se aplican las tecnologías adecuadas en la siembra de café.

---

<sup>102</sup> PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT) Del Municipio de La Unión Nariño 2003-2011. p.17

**Grafico 9. Variedades de café sembradas en las fincas**



Fuente: Este proyecto

El 45% de las fincas cafeteras tiene establecido como cultivo de café la variedad Colombia, en tanto que el 55% tienen una mezcla entre las dos variedades más comunes que es caturra y variedad Colombia

La base de la economía del municipio, es esencialmente agraria, sobresaliendo mayoritariamente la agricultura tradicional, extensiva y de baja capacidad productiva. Las limitantes de las explotaciones son la escasa tecnología empleada en los procesos, el tamaño de las propiedades, el agotamiento paulatino de los suelos, (se observa que el café es un cultivo que en gran porcentaje de las explotaciones se ha tecnificado gracias a la permanente atención que brinda el servicio de extensión del comité de cafeteros de Nariño) más sin embargo el café no alcanzado la máxima producción de café pergamino seco por unidad de superficie, ni tampoco la productividad del trabajo y la máxima rentabilidad<sup>103</sup>.

<sup>103</sup> PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT) Del Municipio de La Unión Nariño 2003-2011. p.16.

**Grafico 10. Asistencia técnica recibida por los caficultores**



Fuente: Este proyecto

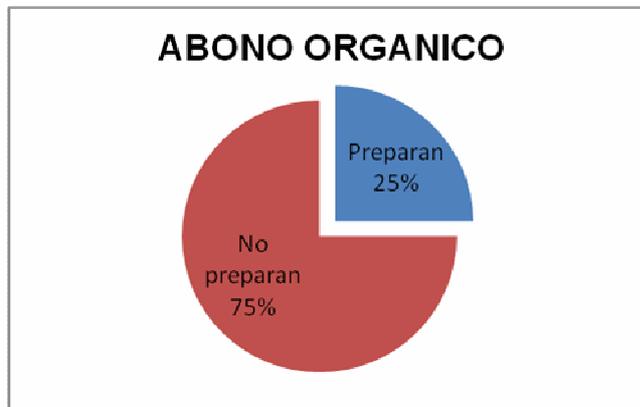
Ahora bien, el Comité de Cafeteros de Nariño brinda el servicio de asistencia técnica, a los cafeteros, en temas sobre producción de café, pero solo el 50% de las familias que hacen parte del M.N.E han recibido este servicio.

### **3.5.5. Información ambiental**

En su gran mayoría las familias productoras realizan prácticas de conservación, que son el resultado del conocimiento transmitido de sus ancestros.

Entre las prácticas más perjudiciales que las familias realizan, se identificaron que 2 de estas familias desperdician el agua de las quebradas, 3 de ellas arrojan aguas negras a las quebradas, hecho que evidencia la falta de concientización en el tema ambiental. Por otro lado, 15 familias cafeteras no aprovechan adecuadamente los residuos como la pulpa que podría ser utilizada como abono orgánico, proceso que solo es realizado por 5 de las familias, este hecho demuestra la ineficiencia en la utilización de los recursos que pudieran emplear en la finca para maximizar sus ingresos.

**Gráfico 11. Aprovechamiento de los recursos en las fincas**



Fuente: Este proyecto

En cuanto a las prácticas para el cuidado del cultivo los productores realizan una buena práctica, y solo dos familias emplean agro tóxicos en los cultivos.

### **3.5.6. Información Social**

Las condiciones sociales presentadas por las familias son precarias, a pesar de que todas las familias están afiliadas a servicios de salud, estas son conscientes de la importancia del componente educativo en la formación de los hijos. Sin embargo, los servicios que reciben no son muy adecuados, hecho que hace que este servicio solo sea alcanzado hasta el nivel de la secundaria.

Solo el 50% de estas familias han recibido asistencia técnica, el resto de productores argumentan que no hay una entidad que les ofrezca este servicio, tan necesario para mejorar no solo las condiciones de cultivos sino los procesos ambientales y sociales.

“Gran parte del atraso del campo es a la escasa organización campesina, la característica de nuestro agricultor es que tiende a construir unidades aisladas, de ahí que no pueda enfrentar sus problemas, sino que tiene que ser representado, porque son incapaces de defender sus propios intereses a partir de acciones políticas concretas y concertadas”<sup>104</sup>

<sup>104</sup> PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT) Del Municipio de La Unión Nariño 2003-2011. p.18.

#### **4. PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO COMPETITIVO, INVOLUCRADO EN LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ CON UN ENFOQUE INTEGRAL Y VISIÓN SOCIOECONÓMICA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN (NARIÑO) PARA NARIÑO EXPRESS CAFÉ Y VEINTE FAMILIAS PRODUCTORAS**

##### **4.1. NARIÑO EXPRESS UN MODELO DE NEGOCIO EN LA CADENA DEL CAFÉ**

El modelo imperante en la cadena del café ha generado una economía inverosímil, a partir de la concentración de grandes riquezas en un número reducido de organizaciones internacionales y dejando aproximadamente a 25 millones de familias productoras en la miseria. A pesar de la problemática que han atravesado los caficultores, en la actualidad se empiezan a observar los primeros esfuerzos por cambiar un sistema que ha ocasionado grandes desigualdades, estos esfuerzos han provenido en su gran mayoría de los países europeos, en los cuales se propende por la aplicación del concepto de comercio justo, tal y como lo afirma la organización Fairtrade:

*El movimiento del comercio justo nació como parte de la evolución de las organizaciones civiles en Europa. La premisa fue que además de brindarles ayuda financiera, los países del tercer mundo necesitan generar los recursos para que ellos mismos se desarrollen. Estos recursos pueden obtenerse mediante el pago de un precio justo por sus materias primas y productos<sup>105</sup>.*

Con miras a ofrecer un mecanismo innovador al sector cafetero del Municipio de la Unión, se propone en este trabajo la creación de un modelo de negocio con visión socioeconómica, integral, desde la óptica de la administración de empresas, que abarca tres dimensiones del desarrollo sostenible (Económico, Social y ambiental). Modelo de negocio que busca integrar a familias cafeteras que poseen pequeñas extensiones con café y a la organización Nariño Express Café, para construir una cadena comercial transparente equitativa y justa reconociendo el valor y el trabajo de los eslabones que la integran, eslabones que parten desde la producción hasta la comercialización, para producir un café de alta calidad, dirigido a consumidores conocedores de la bebida y despertando en ellos una conciencia social, negocio que proporcionara beneficios de forma equitativa para los integrantes: para las familias (mejorando a mediano plazo las condiciones de vida, mediante la generación de un precio justo y una prima

---

<sup>105</sup> FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL. Documento explicativo ¿Por qué elegir Fairtrade? Un documento explicativo sobre Fairtrade y sus objetivos. [en línea]. [Jul.2009]. Disponible en: [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

por cada kilo de café), para Nariño Express Café representada en ingresos que le permitirán el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

Esta propuesta se inserta en la tendencia de generar soluciones viables, mediante la integración e innovación, desarrollando procesos pertinentes para la región, donde se implementara el modelo.

Con la puesta en marcha del Modelo Nariño Express se pretende aportar con soluciones a los pequeños caficultores, proponiendo alternativas a las situaciones que viven las familias cafeteras, mediante procesos que aunque no son novedosos, serán innovadores por las condiciones en las que se estructurara al integrar productores y empresa para construir una cadena del café que desarrolle un mercado más justo, basados en los valores de equidad, transparencia y responsabilidad.

En la cadena de valor se integrara a familias cafeteras que son las encargadas de producir café y a la organización Nariño Express Café, que realizara los procesos de trilla, torrefacción y comercialización de café de alta calidad.

#### **4.2. PARÁMETROS DE REFERENCIA**

Siguiendo algunos parámetros de modelos internacionales que se han desarrollado entorno a comercio justo, cuya característica son el aplicativo de los sellos, que garantizan condiciones, de inocuidad, calidad y que además contribuyen con el desarrollo de comunidades desprotegidas (despertando la conciencia de los consumidores para estructurar un comercio más justo), han servido de guía para establecer el Modelo Nariño Express Café, modelo que se ha estructurado con procesos pertinentes para ser aplicados en la comercialización de café del Municipio de la Unión Nariño.

El modelo bajo el cual se esquematiza es el de Comercio Justo y el sello FAIRTRADE, este sello proponen parámetros para producción y comercialización de productos agrícolas, exigiendo a las organizaciones que quieran llevar este sello, el cumplimiento de los parámetros que ha establecido.

El sello FAIRTRADE se describe como “una estrategia para la reducción de la pobreza y propiciar desarrollo sostenible. Su propósito es crear oportunidades para productores y trabajadores en el Sur que han sido

marginados o colocados en una situación económica desventajosa por el sistema comercial convencional”<sup>106</sup>.

#### **4.2.1. Estructura del Modelo**

Este trabajo plantea un modelo, que permite su aplicación a partir de tener en cuenta las condiciones especiales de los agentes que hacen parte de la cadena de valor y del mercado de este producto en el Municipio de La Unión. Todas sus partes están diseñadas para lograr una implementación funcional y de fácil aplicabilidad.

El modelo consta de dos partes: la primera que incluye el diseño, implementación y la administración de la cadena de valor del café, y la segunda que describe los procesos necesarios para lograr un desarrollo sostenible, a partir de tres dimensiones, en las cuales se especifica lo que se desea alcanzar en cada dimensión, definiendo los objetivos y estrategias para trazar los cursos de acción.

En la primera parte se describe todo lo referente a la cadena del café, teniendo como fundamentación el marco teórico sobre cadenas de valor, para plantear etapas que contribuirán desde la construcción hasta la puesta en marcha de la cadena, plasmando funciones específicas, procesos y responsabilidades que cada agente deberá cumplir, tendiente a lograr que el sistema funcione eficientemente.

En la segunda fase de esta propuesta se plantea como lograr un desarrollo sostenible desde lo económico, lo ambiental y lo social, describiendo para ello los procesos y criterios que contribuirán a alcanzar los objetivos de cada dimensión.

Esta es una propuesta independiente desarrollada bajo sus propios criterios, pero tiene en cuenta los parámetros y convenios internacionalmente conocidos, como los de Comercio Justo (CJ) y el sello FAIRTRADE, además se ha utilizado la información del Centro Internacional de Agricultura Tropical, que proporciona elementos esenciales adicionales para la construcción de una cadena de café competitiva, que se gestionara de forma holística e integralmente.

---

<sup>106</sup> FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL. Criterios genéricos de comercio justo fairtrade para organizaciones de pequeños productores. Versión actual: 01.01.2009. Disponible en: [www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/SP\\_Jan09\\_SPO\\_Generic\\_Fairtrade\\_Standards.pdf.p.3](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/SP_Jan09_SPO_Generic_Fairtrade_Standards.pdf.p.3)

Con la puesta en marcha, del modelo Nariño Express, se consolidara como el negocio pionero en Nariño al generar una cadena transparente y con equidad desde la empresa privada, generado beneficios a las familias y a la empresa, permitiendo así que el sistema tenga continuidad en el tiempo y motivación para crecer y fortalecerse.

#### **4.3. CADENA DE VALOR**

El comercio de café que se desarrolla en el Municipio de La Unión Nariño, se caracteriza por la existencia de un gran número de intermediarios informales, y algunas empresas legalmente constituidas, que en muchas ocasiones solo cumplen la función de comprar y vender, haciendo que las utilidades se repartan en un mayor número de personas y empresas, negándole la posibilidad a los productores de poder obtener un precio justo, que reconozca su labor y su trabajo dentro de la cadena del café.

La propuesta del M.N.E es la formulación de una cadena de café, que eliminara la intermediación, esto generara una distribución equitativa de los ingresos generados por el negocio de café entre los agentes que hacen parte de la cadena, integrando de forma estratégica todos los procesos necesarios para obtener un producto de alta calidad.

La estructura del modelo Nariño Express, se fundamenta en la construcción e implementación de una cadena de valor, desarrollando una estructura funcional, soportada en valores corporativos que permiten darle una visión socioeconómica. Esta propuesta de negocio contribuirá a generar un desarrollo sostenible, al vincular un sector que no tiene muchas posibilidades en la económica cafetera.

##### **4.3.1. Diseño de la Cadena de Valor**

Para el diseño de la cadena del café se realizo un seguimiento de los procesos necesarios para colocar un producto de calidad en el mercado, que parte desde la producción hasta el procesamiento y comercialización de café. Para ello se realizo un análisis identificando donde se encuentran los puntos críticos en cada fase del proceso, para plantear soluciones pertinentes a las deficiencias que pudieran presentarse, cabe resaltar que esta es la única cadena de café que concentra todas sus actividades en la región, desde la producción hasta la comercialización de un producto terminado, listo para el consumo.

Una de las problemáticas identificadas en la cadena es la alta tasa de intermediación, al eliminar esta intermediación solo aparecen dos actores, el agente productivo y el agente procesador.

El agente productor es el responsable de realizar una serie de etapas para producir café pergamino seco, que una vez está listo, es transportado al sitio de acopio en vehículos pequeños que se trasladan desde las veredas hasta el casco urbano del municipio, donde se encuentra el agente procesador.

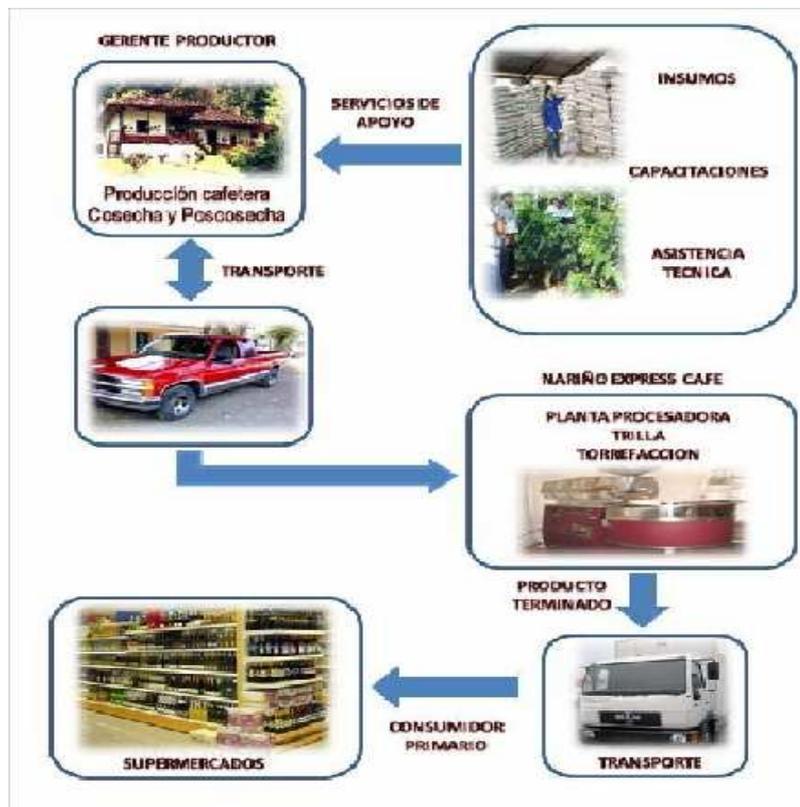
Una vez llega el producto al lugar de acopio, el agente procesador realiza los respectivos análisis para efectuar la compra de café pergamino seco al caficultor, para continuar con la etapa de torrefacción y comercialización del café.

Con miras a cumplir este propósito, se da el primer paso para la formulación de este modelo, que concierne a la creación de la organización Nariño Express Café, que desempeña el papel de agente procesador y conductor del modelo, empresa familiar que inicia sus labores en el año 2.007 en el sector de la torrefacción y preparación de bebidas de café.

El agente productivo son las familias cafeteras que sobreviven de pequeñas extensiones de café que se encuentran dispersos en siete veredas del Municipio de la Unión Nariño. Para la ejecución inicial del modelo, el número de familias es limitado, debido a la capacidad económica y financiera de la organización Nariño Express Café, pero a futuro se aumentará el número de familias productoras de acuerdo a su expansión en el mercado. Para la selección de las familias que hacen parte de la cadena, se elaboraron unos parámetros que permiten realizar una selección de familias, que reflejan la problemática de la caficultora en el Departamento de Nariño.

Los servicios de apoyo como, asistencia técnica, suministro de insumos, transporte entre otros, no están vinculados directamente a la cadena, pero se espera realizar negociaciones con las diferentes empresas, para maximizar los recursos que se invierten en los productos que ofrecen los servicios de apoyo.

Figura 9. Diseño de la cadena de valor



Fuente esta investigación

En la construcción de esta cadena se formularon estrategias para lograr integrar a las veinte familias cafeteras y a la organización Nariño Express Café, donde se siguen parámetros que contribuyen con la transparencia en la cadena, produciendo café bajo unos estándares de calidad y con una visión de sostenibilidad ambiental, transformando el producto mediante la trilla y la torrefacción, con procesos estandarizados para obtener un producto de alta calidad.

Todas las funciones se realizarán de forma integral, en un encadenamiento, para reducir los puntos críticos que a lo largo de la cadena se pudieran generar, y para esto será indispensable la aplicación de los conceptos de la Administración, que serán esenciales para diseñar un modelo integral.

#### 4.3.1.1. Parámetros para la Selección de las Familias Cafeteras

- **La extensión cultivada con café, no debe ser inferior a una y máximo dos:** El promedio de extensión de las fincas cafeteras en Nariño es de 1.2 hectáreas, cantidad que se tiene en cuenta en este modelo, además las familias que cumplen con este parámetro según estudios realizados atraviesan grandes dificultades económicas dado a que los ingresos que reciben no son suficientes.
- **Que la mayoría de sus ingresos son obtenidos por la actividad cafetera:** Esto garantiza que las familias son netamente cafeteras, que aunque los integrantes se ven en la obligación de obtener ingresos de otras actividades estos no son tan representativos.
- **Se integra a caficultores y sus familias:** Este parámetro integra a caficultores y sus familias, para desarrollar un trabajo compartido con todos los integrantes que conforman la familia.
- **Que las familias este conformadas por padres jóvenes:** Esto permite que las familias se integran más fácilmente a la cadena, que exista mas recepción a los nuevos conocimientos y la posibilidad de que puedan corregir las practicas inadecuadas en sus actividades
- **Disposición de las familias a participar en la construcción de la cadena:** Las familias deben tener la disposición a participar en este modelo, de forma voluntaria, sin que impere obligatoriedad y exista libertad cuando quieran retirarse.

#### 4.3.1.2. Selección de las Familias Caficultoras

Se seleccionaron 20 de 210 familias cafeteras, que viven en las diferentes veredas del Municipio de la Unión Nariño, selección que se efectuó a través de de una entrevista, en la cual se verifico el cumplimiento de los parámetros establecidos, parámetros que se construyeron para garantizar: la existencia de igualdad de condiciones para las familias y finalmente que estas familias fuesen el fiel reflejo de la problemática que actualmente viven los caficultores minifundistas en Nariño.

#### 4.3.1.3. Ubicación de los Actores

Las familias cafeteras seleccionadas se localizan en siete veredas del municipio: En la vereda la Cañada se encuentran 7 familias, 4 en la vereda Alpujarra, 3 en la vereda El Guabo, 2 en la vereda El Sauce, 2 en la Vereda Villa María, 1 en la vereda Reye y 1 en la vereda Contadero, todas estas veredas pertenecen al Municipio de la Unión Nariño.

El agente procesador está ubicado en el casco urbano, en una micro fabrica de café, con todas las condiciones necesarias para la transformación del café pergamino a café tostado y empaçado, la ubicación de esta planta facilita el transporte y la comercialización de café de las familias cafeteras.

#### **4.3.2. Implementación de la cadena del café**

Una vez terminado el diseño del modelo de forma participativa, a partir de un acercamiento real respecto a las condiciones de las 20 familias cafeteras, de la organización Nariño Express Café y así como las del territorio, se socializó con todos los agentes del modelo los resultados obtenidos y se programo las etapas para dar paso a la puesta en marcha de la cadena y poder integrar eficientemente a los agentes. Estas etapas son:

- ✓ Convocatoria y socialización con los Agentes de la cadena.
- ✓ Análisis de diagnóstico de las familias cafeteras
- ✓ Programa de capacitación.

##### **4.3.2.1. Convocatoria y Socialización con los Agentes de la cadena.**

El primer encuentro de los actores que pertenecen a la cadena se produjo en una reunión que se convocó en las instalaciones de la organización Nariño Express Café, para presentar la estructura del Modelo Nariño Express. En esta reunión se explicaron cuales serán los alcances del modelo y los objetivos que se pretende alcanzar, además se presentó a la organización Nariño Express Café, y todos los procesos que se realizan en esta, dando a conocer a los colaboradores y las diferentes fusiones que se realizan, tanto en la planta procesadora como en la tienda de café

La reunión tuvo buena participación por parte de los caficultores, quienes mostraron interés por el trabajo que se va a realizar, donde expusieron las dificultades a las que se ven afrentados y la necesidad de resolver los problemas que se han generado por la actividad cafetera.

##### **4.3.2.2. Diagnóstico de las familias cafeteras**

Para implementar la cadena del café, con miras a que pueda lograr un desempeño satisfactorio, se vio en la necesidad de conocer la realidad de las familias cafeteras; es decir, analizar la producción y cantidades, deficiencias en los procesos, entre otras, tendiente a plantear estrategias para mejorar las condiciones encontradas.

Para diagnosticar a estas familias se aplico una encuesta, estructurada en 7 partes las cuales son: Datos generales, Información familiar, infraestructura de la finca, información económica, condiciones del cultivo, información ambiental y por ultimo información social. El resultado de esta encuesta permitió conocer la realidad de las familias cafeteras, identificando falencias, en algunos de los procesos. Esta encuesta se aplico en los lugares donde viven las familias, para verificar la información suministrada.

#### **4.3.2.3. Programas de Capacitación.**

Con la finalidad de que los caficultores puedan insertarse en la cadena de forma adecuada, es indispensable efectuar capacitaciones. La capacitación permitirá crear competencias en labores cafeteras, al tiempo que mejorara las deficiencias que poseen, así como fortalecer los conocimientos que han adquirido los caficultores en la práctica.

Los caficultores seleccionados para formar parte de la cadena de valor son personas que han crecido en la economía del café, la mayoría de sus conocimientos han sido adquiridos con la experimentación y la practica constante de esta actividad.

La encuesta que se aplico, evidencia que existe un porcentaje considerable de prácticas que son conservacionistas, tales como el establecimiento de sombrío en el cultivo, utilización de la pulpa, conocimiento del manejo de suelos entre otras, pero también se han identificado algunas falencias respecto a la baja productividad y a la administración inadecuada.

Los talleres de capacitación serán esenciales para mejorar las condiciones y corregir las deficiencias, estas etapas formativas se dividirán en dos partes;

- a. La administración de las fincas cafeteras.
- b. Aplicación de tecnologías en producción cafetera y la aplicación de BPA.

#### **a. Administración de las fincas cafeteras**

En el manejo de las fincas cafeteras la administración se convierte en una herramienta fundamental para maximizar los ingresos producto de la actividad cafetera, esto le permite al agricultor hacer un uso eficiente de los escasos recursos que tiene a su disposición para generar ingresos que le permitan la subsistencia de su familia. Para el desarrollo de este modelo es importante que estas familias mejoren los procesos administrativos y que

adopten una cultura organizacional que les permita integrarse a la cadena de valor.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA se ha vinculado para el desarrollo de los talleres de capacitación en la administración de las fincas cafeteras, que serán dictados a los caficultores. La primera capacitación a realizarse, bajo el título de *registros de la actividad cafetera*, tendrá por objetivo concientizar a los cafeteros en la administración de las fincas, mediante la aplicación de las funciones de la administración, dirigiendo la actividad que se desarrolla en la finca como una organización e implementado registros que permiten evaluar el resultado de la actividad cafetera. (Ver Anexos A y B)

#### **b. Aplicación de tecnologías en producción cafetera y la aplicación de BPA.**

En Colombia se ha desarrollado una tecnología en la producción de café, desde la selección de semillas hasta los procesos finales de beneficio y secado, gran parte de estos conocimientos no son conocidos por los agricultores, esto debido a la ausencia de programas para informar y educar a los caficultores, sobre todo a los que hacen parte de la caficultura minifundista, además el bajo grado de escolaridad que poseen los agricultores dificulta la adopción de estas tecnologías

Dentro de la producción agrícola las Buenas Prácticas Agrícola son los principios, normas y recomendaciones técnicas y administrativas, aplicables a cada uno de los eslabones de la cadena de valor, con el propósito de ofrecer al mercado productos de calidad e inocuos, teniendo en cuenta la disminución del impacto ambiental.

El taller de capacitación en la aplicación de las tecnologías cafeteras está centrado en el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) la cuales comprende los siguientes aspectos:

- Manejo adecuado del suelo.
- Uso adecuado de Aguas
- Implementación de cultivos
- Seguridad de trabajadores
- Manejo de residuos
- Beneficio de café.

El desarrollo y aplicación de estos conocimientos, serán adaptados a las creencias y condiciones económicas y sociales de las familias cafeteras

de bajos recursos con la ayuda de la puesta en marcha del modelo Nariño Express

#### **4.3.3. Administración de la Cadena de Valor del Café**

La administración se convierte en una herramienta fundamental para lograr la implementación, así como la integración de la cadena y los agentes, focalizando la atención en las acciones para lograr los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad. Para alcanzar lo propuesto, es vital considerar a toda la cadena como un sistema, el cual a su vez compuesto por dos subsistemas - agente productivo y el agente procesador -.

Las particularidades de la estructura de la cadena que se propone en esta investigación, cumple con las características que Chiavenato describe como un sistema, al especificar que “En un sistema existen diversos grupos pequeños o entidades que se encuentran interrelacionadas y cumplen o desempeñan una parte de la función total del sistema. Estas partes -Agentes- están inmersas en un orden, el cual responde a una estructura cuya función es la de lograr los objetivos del sistema, de manera que el sistema tiene estructura y funcionalidad”<sup>107</sup>

Para alcanzar la función global del sistema, las partes deben operar de forma interdependiente, es decir para lograr los objetivos de todo el sistema, se debe encadenar las funciones de los agentes de la cadena. Si por ejemplo, el objetivo del agente productor es obtener ingresos sin importar la calidad o si el agente procesador se concentra solo en la calidad del producto final, las partes no podrán funcionar como un sistema y como consecuencia el sistema fracasara.

Cada agente como subsistema realiza funciones específicas, la delimitación de cada etapa necesaria en la cadena, determinara responsabilidades que posibilitan identificar posibles fallas y corregirlas en el transcurso de las operaciones.

Para consolidar todo el sistema, se plantean procesos administrativos para que su funcionamiento sea de forma integral y obtener los objetivos que se han planteado, desarrollando una metodología relativamente sencilla, para que se pueda aplicar, visualizando a toda la cadena como un sistema.

---

<sup>107</sup> CHIAVENATO, I. BATEMAN, T. SNELL, S. AGUILAR, A. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: Mc Graw Hill, 2.005. p.93

El diagnóstico realizado a los dos agentes, permitió identificar que el agente productor, está llevando a cabo procesos deficientes que afectan la productividad y sus ingresos, con lo cual se concluye que este agente no es competitivo en la producción de café, lo cual obliga a realizar grandes esfuerzos para nivelar a este agente, para que pueda desempeñarse en el corto plazo como un agente competitivo dentro de dicha cadena.

En la administración de la cadena de valor bajo el concepto de sistema, se aplican los conceptos administrativos definiéndolos de acuerdo a la estructura de la cadena, mediante las funciones de:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Integración
- Control

#### **4.3.3.1. Planeación.**

Todos los procesos encaminado a obtener un producto de alta calidad requieren de una planeación adecuada, referente a: aspectos productivos, formas de entregar, comercialización entre otras, elementos que son claves para el éxito de este modelo, aspectos que serán coordinados por el gerente de la Organización Nariño Express Café y transmitidos a todos los integrantes de la cadena.

La construcción de las estrategias y conceptos dentro de la cadena permitirá, proyectar este modelo en el tiempo dándole continuidad, lo cual permitirá crecer como organizaciones interdependientes para construir un sistema general

El primer paso en la etapa de la planeación es definir la misión y visión para todo el sistema, la cual oriente todas las acciones que se realizarán fijando metas que orientaran todo el sistema.

#### **Misión**

Coordinar todo los procesos en la cadena del café desde la producción hasta la distribución al consumidor final, mediante la implementación de procesos eficientes en la producción, en la industrialización con parámetros insertados en un sostenimiento ambiental, para ofrecer un producto de alta calidad, destinado a consumidores conocedores de esta bebida, el cual será ofrecido

a un precio que permitirá alcanzar la rentabilidad deseada para los agentes, trabajadores y todos los involucrados en esta cadena del café, permitiendo la implementación de programas para el desarrollo sostenible en el ámbito económico, social y ambiental

### **Visión**

El modelo Nariño Express se posicionara como un negocio líder inicialmente en el Departamento de Nariño, ofreciendo un producto de alta calidad, que generara un negocio rentable, logrando de esta forma mejorar la situación socioeconómica que enfrentan las familias caficultoras, a través de la creación de nuevas oportunidades para mejorar sus procesos, logrando beneficios para la organización Nariño Express Café y sus colaboradores.

### **Valores**

Los valores rectores de este modelo son: transparencia, equidad, y la responsabilidad, estos contribuirán en los diferentes procesos que se desarrollaran y que serán aplicados a lo largo de la cadena de café. Estos valores contribuirán para que se proponga el desarrollo de un comercio justo y con equidad reconociendo el trabajo y esfuerzo que cada agente realiza en la cadena de valor.

### **Transparencia**

Todos los procesos que realizara el agente productivo como el agente procesador serán difundidos a lo largo de toda la cadena, para que se conozcan ampliamente los detalles de todas las operaciones.

Este valor permitirá generar dentro de la cadena, la confianza necesaria tanto de los productores, organización procesadora y consumidores para lograr que el modelo logre los objetivos planteados.

Al permitir conocer a los actores de la cadena, cuánto cuesta producir, procesar y distribuir se lograra definir la matriz que permitirá una distribución justa de excedentes, producto del negocio que se desarrollara dentro de la cadena de valor.

### **Equidad**

En la comercialización de productos agrícolas, no se reconoce la labor de los productores, la cual en muchas ocasiones tiene un mayor trabajo y riesgos que la simple comercialización. Agregar el valor de la equidad, permitirá

reconocer el trabajo desempeñado por los agricultores, que se lograra con la concertación de todos los agentes involucrados en la cadena del café, reconociendo responsabilidades, riesgos, procesos, tiempos y capitales invertidos, pero sobre todo, algo importante el reconocer un precio justo a los caficultores a lo largo de la cadena.

Al conocer todos los procesos, desde la producción hasta el procesamiento, se podrá identificar el trabajo y el esfuerzo que cada agente deberá realizar para obtener un producto de calidad. En este modelo, las familias como la organización Nariño Express Café conocerán las actividades que cada agente deberá cumplir, este conocimiento generara conciencia a la hora de distribuir de forma equitativa las utilidades que se puedan generar, como resultado de la actividad económica.

### **Responsabilidad**

La exigencia de ejecutar procesos eficientes para la producción e industrialización de café de alta calidad, bajo parámetros de sostenibilidad, estará concentrada en definir las prácticas que se realizaran a lo largo de toda la cadena, orientando las funciones que contribuirán con el logro de los objetivos de todo el sistema, de esta forma se concientizara de la necesidad de cumplir los patrones que garantizan la sostenibilidad de todo el sistema planteado por el Modelo Nariño Express.

Los aspectos fundamentales, que encierra la responsabilidad en la producción y procesamiento de café son:

- La necesidad de realizar procesos amigables con el medio ambiente para garantizar en el futuro la continuidad de la caficultora.
- El agente productor es el responsable de la calidad del café verde
- El agente procesador es el responsable de la calidad del café tostado y empacado
- Las metas y objetivos alcanzados son el resultado del esfuerzo y trabajo de todos los que integran la cadena de valor.

### **Políticas del modelo**

En la cadena del café es prioritario establecer políticas para realizar las actividades de forma adecuada y para minimizar los conflictos que pudiesen generarse. Por ello se han establecido políticas de tipo productivo, comercial, administrativo y financiero.

- **Políticas de calidad:** Para las ventas de café pergamino que se harán por parte del productor a la empresa Nariño Express Café para ser procesado, se establece las siguientes normas para cumplir con la calidad requerida: El café debe estar libre de mota y otros residuos, el factor de rendimiento se establece en 90, la humedad máxima del café es de 10 a 12% y la taza debe estar limpia.
- **Políticas de Compras:** La compra de café por parte de Nariño Express Café a los productores es en kilos, se utilizará una báscula que se calibrará diariamente para que el peso del café que venden los caficultores sea exacto, una vez realizados los respectivos análisis y aceptado el café se pagará en efectivo al precio establecido.
- **Políticas comerciales:** Para la compra del producto se debe hacer directamente al productor y no a un intermediario para garantizar que el precio lo reciba el caficultor. El pago se efectuará en efectivo según la cantidad de café comprado.
- **Políticas financieras:** Todas las transacciones tendrán soportes contables para controlar y demostrar la transparencia de la actividad y determinar las pérdidas o ganancias del ejercicio.
- **Políticas administrativas:** cada agente de la cadena debe llevar su respectiva información, diligenciando los registros necesarios para controlar ciertos aspectos y poder evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esto permitirá evaluar el camino que está siguiendo la organización y sus integrantes.

### **Objetivos del Modelo Nariño Express**

- ❖ Integrar a los agentes de la cadena de valor del café, con procesos eficientes y con criterios ambientalmente sostenibles, para producir un café de alta calidad.
- ❖ Generar un negocio con rentabilidad para sustentar toda la cadena de valor del café
- ❖ Aumentar la participación en el mercado de Nariño en el sector de cafés finos

- ❖ Asegurar que se cumplan los parámetros del modelo para lograr un desarrollo sostenible en las tres dimensiones; económico, ambiental y social.
- ❖ Optimizar los procesos que se realizan en la producción de café para mejorar la productividad
- ❖ Producir y procesar un café de alta calidad cumpliendo las exigencias de un consumidor conocedor de la bebida

### **Estrategias**

En la búsqueda de estrategias acorde con el modelo, se plantea el desarrollo de la matriz TOWS que es una herramienta que permite visualizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la cadena del café. Con el desarrollo de esta matriz se prevé esquematizar las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos que se han planteado.

### **Matriz TOWS**

#### **Oportunidades**

- ✓ Posibilidad de aumentar la demanda interna de consumo de café de alta calidad.
- ✓ El reconocimiento a nivel Nacional de las cualidades del café de Nariño.
- ✓ Proyectos Nacionales que apoyan negocios con visión socioeconómicas.
- ✓ Apoyo de organizaciones Internacionales a proyectos sostenibles.
- ✓ Segmentos de mercado orientados al consumo de café de buena calidad.
- ✓ Superficies comerciales que apoyan organizaciones con visión socioeconómica.
- ✓ Instituciones que brindan capacitación a diferentes comunidades.

#### **Debilidades**

- ✓ Deficiencias en procesos administrativos presente en el agente productivo.
- ✓ Integración débil de los agentes de la cadena del café.
- ✓ Escases de capital para desarrollar proyectos para el mejoramiento de la producción de café.
- ✓ Elevados costos en la producción de café.
- ✓ Baja escolaridad en los administradores de la finca cafeteras.
- ✓ Difícil acceso a recursos financieros por parte de las familias cafeteras.

- ✓ Bajos recursos económicos para realizar un estudio de mercado en el consumo de café.

### **Fortalezas**

- ✓ Larga trayectoria de las familias cafeteras en la producción de café de alta calidad
- ✓ Se cuenta con un Café que posee características especiales
- ✓ Capacidad directiva para integrar los procesos en la cadena del café.
- ✓ Valor agregado en la cadena del café
- ✓ Iniciativa para generar propuestas de desarrollo sostenible
- ✓ Negocio que contiene un alto sentido de responsabilidad social

### **Amenazas**

- ✓ Problemas de inseguridad en la región
- ✓ Competencia con organizaciones que poseen infraestructura y grandes capitales
- ✓ Marcas con años de posicionamiento en el mercado.
- ✓ Competencia de empresas que ofrecen un café de calidad.

### **Estrategias**

- ✓ Gestionar con entidades que brindan capacitación técnica en temas agrícolas y administrativos para las 20 familias productoras, con miras a mejorar las prácticas que se desarrollan en las fincas.
- ✓ Buscar la consecución de créditos respaldados por el gobierno o la federación de cafeteros, para la renovación de cafetales en las fincas cafeteras, en vía de un mejoramiento productivo.
- ✓ Tramitar ante Organizaciones no Gubernamentales, auxilios para mejorar las condiciones ambientales en las fincas cafeteras de las familias seleccionadas, mediante la realización de un plan de negocios en este tema
- ✓ Realizar un plan estratégico de mejoramiento para la organización Nariño Express Café.
- ✓ Montaje de una tienda de café en las ciudades de Pasto e Ipiales para promocionar el café procesado y empacado de alta calidad.

- ✓ Promocionar la marca bajo el concepto de comercio justo y responsabilidad corporativa.

#### **4.3.3.2. Organización**

La organización que se ha estructurado para la cadena de valor consta de dos agentes: el agente productor y el agente quien industrializa el café, los servicios de apoyo utilizados por los agentes, que aunque no están vinculados directamente, son necesarios para que la cadena funcione correctamente: el transporte del café desde las veredas hasta el lugar de acopio, el asistente técnico en producción de café y entidades capacitadoras. Los servicios de apoyo para el agente procesador son: investigación de mercado y asesoría en publicidad y marketing.

Cada agente en la cadena, tiene autonomía en las funciones que deben desempeñar en su respectiva área, sin embargo, la orientación de los resultados deben estar centrados en alcanzar los objetivos que se han planteado para toda la organización de la cadena de valor. El objetivo relevante en la producción de café es la calidad del producto, que se convierte en responsabilidad tanto del agente productor como del agente procesador,

El agente conductor llamado así al que gestiona y tiene la responsabilidad de que la cadena cumpla los objetivos que se han planteado, es la organización Nariño Express Café, que tiene la función de liderar e integrar todos los procesos que son necesarios para colocar en el mercado un producto de alta calidad. Toda la responsabilidad que es asumida por el agente procesador recae sobre el gerente de la organización Nariño Express Café.

Cada agente tiene su propia organización, dentro de ellas se realizan procesos administrativos para que contribuya a generar los resultados esperados, pero en la interacción, necesaria para lograr que la cadena funcione, se establecen directrices para la unificación de criterios, las que guiaran el cómo producir y para quien producir, permitiendo tomar el mejor curso de acción en beneficio de todos los involucrados en la cadena.

#### **Descripción de cargos**

##### **Agente productor**

El agente productivo en esta cadena son las 20 familias caficultoras dedicadas a la producción de café, que se denominaran como Microempresa

Agrícola Familiar (MAF), las cuales serán responsables de producir café aplicando estándares de calidad que armonizan con el recurso natural.

Por la filosofía del Modelo, se han seleccionado a los caficultores teniendo en cuenta unos criterios respecto a las características de las familias cafeteras de bajos recursos, criterios expuestos en apartados anteriores.

### **Funciones del agente productor**

A continuación se describe las funciones que se realizan este agente dentro de la cadena del café:

#### **Preparación del terreno**

El recurso de mayor relevancia dentro de la caficultora es la extensión de tierra apta para la siembra del café, para lo cual, el productor tiene que aprovechar al máximo los espacios para maximizar este recurso, aplicando técnicas como análisis de suelos, distancia de siembra, variedad a sembrar y técnicas de trazo.

Las fincas que se encuentran en el municipio de La Unión poseen un gran porcentaje de ladera, lo cual exige que la preparación del terreno se haga siguiendo practicas conservacionistas; manejo de las barreras vivas, establecimiento de sobrios, trazado para la siembra de café a través de la pendiente, entre otras que son fundamentales para evitar la erosión de los terrenos

#### **Selección de las semillas**

En la selección de las semillas se define la variedad de café a sembrar, teniendo en cuenta las enfermedades, las condiciones climatológicas, la altura y las condiciones de suelo, dentro de las variedades se encuentran la variedad colombia, variedad caturra, variedad borbón, variedad 4, variedad castilla, entre otras.

Uno de los factores para garantizar el éxito de un cultivo es preparar en las fincas sus semilleros de forma técnica para evitar problemas futuros como enfermedades y mal formación de raíz.

#### **La siembra y mantenimiento de las plantaciones.**

Una vez listas las semillas, el siguiente paso es la siembra, que se realiza en los meses de Abril y Mayo donde hay una mayor presencia de lluvias. Cabe

señalar que en los inicios de la siembra de este producto, el café es muy propenso a enfermedades y plagas, por esto el agricultor debe realizar controles permanentes para evitar que se pierda la planta.

### **La recolección**

El inicio de la cosecha es tal vez la actividad más importante en la producción de café, es el tiempo esperado donde se incrementan el trabajo, y la contratación de mano de obra. Esta etapa se inicia cada año a partir del mes de Marzo y puede prolongarse hasta el mes de julio por las condiciones climatológicas. A mediados de Diciembre se produce una cosecha de menor producción que es denominada travesía o mitaca

Antes de iniciar la cosecha es necesario realizar una adecuada planeación, identificando la producción estimada, la cual permitirá saber cuántos trabajadores tendrá que contratar, total semanas de recolección, herramientas y elementos necesarios durante este proceso.

### **El beneficio**

Beneficiar el café consiste en transformar el café cereza en pergamino seco. La cereza que se denomina al café que se recoge del árbol, es transportada hasta la maquina despulpadora para separar las partes del fruto, luego se remueve el mucílago que es la baba que recubre el grano, esto se lo hace en un tanque de fermentación que dura de entre 12 a 18 horas, esta etapa es fundamental para asegurar la calidad final del grano, puesto que la sobre fermentación puede originar los defectos de sabor y aroma a vinagre, fermento, piña o vino, cebolla, rancio o stinker.

El lavado permite retirar totalmente el mucílago fermentado del grano. Debe usarse agua limpia, para evitar defectos como el grano manchado, sucio, el sabor a fermento y la contaminación. El lavado puede hacerse en el mismo tanque de fermentación, o pasarse al canal de correteo.

Luego de lavado el grano se seca inmediatamente para reducir la humedad. El secado del café se lo hace, exponiéndolo al sol o de forma mecánica empleando silos, este último genera un costo adicional que disminuye los ingresos de los productores. La norma vigente para la comercialización el café pergamino seco está entre el 10 y el 12% de humedad que se determina con un detector electrónico.

Una vez seco el café se empaca en sacos de fique de 40 kilos, listo para ser transportado y comercializado. El café debe almacenarse en lugares secos y libres de contaminación de productos químicos, fertilizantes, concentrados, combustibles, etc., los sacos se ponen sobre estibas de madera y separados de las paredes.

### **Trasporte de café de la finca hasta el lugar de acopio.**

Una vez seco y empacado el café se transporta de la finca hasta el lugar donde se encuentra la bodega donde se recibirá el café, este transporte se hace en vehículos pequeños que prestan este servicio en todas la veredas del Municipio de La Unión Nariño

### **Funciones del Agente procesador**

El agente procesador en la cadena es Nariño Express Café, empresa que posee una infraestructura para realizar todo el proceso para la industrialización del café, consistente en: compra, trilla, torrefacción, molienda y empacado y la comercialización del café, además cumple la función como agente conductor de la cadena.

A continuación se describe las funciones que tiene que realizar el agente procesador.

### **Proceso Compra de café**

El café es adquirido de los productores en la presentación de pergamino seco, mediante el proceso de compra, que se realiza directamente sin ninguna intermediación en el lugar de acopio - bodega de Nariño Express Café-. Este proceso de compra se inicia pesando el café en una bascula que determina la cantidad que el productor vende en kilogramos, luego se le extrae una muestra utilizando una sonda, se pesa 250 gramos que es sometida a un análisis para determinar la calidad del café. Para este análisis se emplea la formula factor de rendimiento el cual permite saber los porcentajes que tiene de café bueno, de granos defectuosos, granos delgados y mermas por cisco. El factor de rendimiento es una fórmula utilizada en las diferentes trilladoras para poder terminar el precio al caficultor.

## Calidad de café

La calidad de café en primera instancia es responsabilidad del productor, el cual tiene el compromiso de obtener un producto con las especificaciones requeridas para ser procesado, esas condiciones son: la humedad del grano debe estar entre el 10 y el 12%, olor fresco característico, por tanto, cuando se compra o se recibe el producto no se acepta que huelga a café reposado, moho, tierra, vinagre, petróleo, etc. debe tener color uniforme. En la compra de café pergamino para la torrefacción, agente procesador deberá verificar que el café pergamino cumpla con las condiciones anteriormente especificadas y en caso de no cumplir se rechazara el producto.

## Determinación del precio

El valor a pagar al caficultor por su café, se calcula mediante el factor de rendimiento en trilla, la cual es una fórmula que se aplica a una muestra de 250 gramos que es representativa de total de kilos, la formula permite conocer la calidad del café, el factor de rendimiento en trilla óptimo es de 90, a menor factor de rendimiento mayor precio, y a mayor factor de rendimiento menor precio

En un kilogramo de café, el 18% es cisco o cascarilla, 3% de impurezas y de granos defectuosos, lo que genera una disminución total de 21%, 79% restante que es denominado grano aprovechable es utilizado para la torrefacción.

Par sacar el factor de rendimiento se emplea la siguiente formula.

Se toma 250 gramos que se obtiene sacando de cada saco de café pergamino seco, empleando una sonda.

$$FR = \frac{250 \times 70}{PEM}$$

FR= Factor de rendimiento del café

250= peso de la muestra

70= peso de un bulto de café excelso en kilogramos (Constante)

PEM= Peso de excelso de la muestra

Un factor de rendimiento de 90, significa que se necesita 90 kilogramos de pergamino para obtener 70 kilogramos de café excelso, si el factor es 92, significa que necesitamos 92 kilos, 2 kilos más que el anterior.

### **Prueba de taza**

Luego del análisis del café, se realiza la prueba de taza la cual consiste en tostar y moler una muestra de 100grs, que es representativa del total de café, la persona encargada de realizar esta prueba es llamada catador, que mediante el sentido del gusto reconoce las cualidades o problemas que pudieran tener el café. El perfil de taza así denominada a esta prueba permite identificar aromas y sabores, así como los posibles defectos que se pudiesen presentar por problemas de beneficio de café, generando un puntaje para clasificar el café en una escala de 0 a 100 puntos donde el mayor puntaje designa un café de excelente calidad.

### **Negociación con los productores.**

En los procesos anteriormente mencionados, está presente el caficultor, para verificar que tanto el peso, como la calidad y la prueba de taza se hagan de forma transparente y que en el caso de presentarse un problema el caficultor identifique de donde proviene el problema.

Una vez pesado, analizado y realizado la prueba de taza, es pagada al caficultor en efectivo multiplicando la cantidad en kilos por el precio establecido.

### **Proceso de Trilla**

El proceso de trilla consiste en quitarle la película llamada endocarpio que cubre al grano, luego se somete a la eliminación de los granos defectuosos que podrían alterara el sabor del café tostado. En este proceso se pierde 21% de la materia prima, quedando como residuos la cascarilla llamada cisco, impurezas y granos defectuosos llamados pasillas. El resultado es café excelso, que es listo para ser tostado. Para la obtención de un kilo de café excelso es necesario 1.27 kilogramos de café pergamino factor 90.

### **Torrefacción del café**

La torrefacción consiste en la eliminación del agua que contiene el café, mediante el sometimiento del grano a altas temperaturas. Este proceso es de

gran importancia en la calidad del producto final, ya que una torrefacción inadecuada arruina la calidad que se ha logrado a lo largo de la producción.

Una vez obtenido el excelso, el grano ingresa a un tambor que es calentado a 230°C, proceso que dura aproximadamente 20 minutos, durante este tiempo el operador debe realizar una manipulación de la temperatura, con el fin de lograr una curva que le permita una tostión adecuada, esta curva de tostión resalta las cualidades del café

Al salir el café del tambor este es depositado en un recipiente circular que mediante la eyección de aire y el movimiento que generan unas paletas enfrían el café tostado.

### **Molienda y empackado**

Una vez tostado el café este debe ser molido y sometido a una desgasificación que puede durar 12 horas. La maquinaria utilizada en la molienda es un molino penagos industrial, que funciona con un motor de 3 HP tritura el café en pequeñas partículas para luego ser empackado listo para ser comercializado

#### **4.3.3.3. Dirección**

Una de las funciones de los buenos administradores consiste en descubrir que motiva a las personas para realizar su trabajo de manera eficiente, pero para conocer estas motivaciones será fundamental identificar las necesidades y condiciones en las que viven, cuales son las formas de producción, el nivel educativo, etc. El conocimiento de un significativo número de factores brinda la posibilidad de definir acciones tendientes a motivar a las personas

Conocer a las familias y sus necesidades permite desarrollar estrategias para motivar a los productores orientados a que desarrollen sus labores de forma eficiente y que puedan integrarse a la cadena de valor.

En la dirección de toda la cadena, es valioso tener en cuenta las condiciones de las familias cafeteras, quienes por la economía de subsistencia que manejan, el aumentar el ingreso por ventas de café se convierte en una motivación importante.

Para desarrollar un direccionamiento de forma que todos se puedan integrar será fundamental el construir un equipo participativo, descubriendo el

potencial de cada individuo dentro de toda la organización de la cadena del Café.

El modelo no generara expectativas de especulación, aunque se verá sometido a los cambios de precios, esta será una situación a la cual habrá que enfrentar, y solucionar con alternativas viables sin afectar los intereses de los involucrados en la cadena.

La comunicación se realizara de forma permanente y de forma directa entre los productores y la organización Nariño Express Café, implementando un canal de comunicación abierto y participativo para conocer primero la evolución de toda la organización y segundo poder mejorar los procesos que se realizaran en la cadena de valor.

#### **4.3.3.4. Integración**

En la búsqueda de objetivos y metas en común, será fundamental integrar a los agentes en la cadena, esto solo se lograra con el conocimiento de las responsabilidades que cada agente deberá cumplir.

Un tema de importancia en la integración del personal es el desarrollo de competencias laborales que crea parámetros para identificar la mejor forma de realizar las actividades. El primer paso en el desarrollo de competencias laborales es el diagnostico de los procesos que vienen desarrollando los productores de café, esto posibilita identificar las deficiencias y programar capacitaciones centradas en mejorar los procesos.

El agente productor debe desarrollar dos competencias laborales que son:

- ✓ Competencia laboral en la producción de café
- ✓ Competencia laboral en la administración de la finca cafetera

#### **Comunicación en la cadena**

La comunicación en la cadena es fundamental porque permite realizar procesos eficientes a lo largo de la cadena, en aspectos como: la cantidad a comercializar, el tiempo máximo de entrega, las características del producto, el lugar de entrega y el precio a pagar. La comunicación será directa, aprovechando la facilidad para hacer llegar la información a las familias.

### **43.3.5. Control**

Diseñar un mecanismo de control permitirá al modelo trabajar según lo planteado, sin desviarse de la propuesta que pretende instaurar, en este proceso se plantea indicadores de gestión, que mas adelante serán explicados y que permiten la evaluación continúa de los resultados alcanzados. También se propone la conformación de una comité verificador que estará conformado por 2 personas que hacen parte de las familias cafeteras y 2 personas de la organización Nariño Express.

#### **Comité verificador**

En la cadena del café es importante la conformación de un comité verificador que es el órgano encargado de comprobar que se cumpla lo establecido por el modelo, logrando que la cadena del café sea transparente y pueda funcionar como se ha planteado. Dentro de las funciones de este comité se encuentran:

- ✓ Verificar que el precio de compra cumpla los parámetros de precio justo
- ✓ Que los caficultores cumplan con las normas para la producción de café
- ✓ Comprobar que la prima se invierta según lo establecido por el modelo
- ✓ Evidenciar que los beneficios generados lleguen a todas las familias

El comité verificador está conformado por cuatro personas; dos personas son representantes de las familias cafeteras que son seleccionadas de manera democrática entre las familias y dos personas que son, el gerente y un funcionario de Nariño Express Café.

### **4.4. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

En la búsqueda de un verdadero desarrollo sostenible se debe generar cambios no solamente cualitativos sino cuantitativos, en los entornos que nos encontramos, para satisfacer las necesidades humanas, el bienestar, la calidad de vida de las personas y la protección del medio ambiente.

Por tal motivo el desarrollo sostenible buscara el mejoramiento de la calidad de vida, bienestar social, teniendo como parámetros no deteriorar la base de los recursos naturales renovables, aportando al medio ambiente, para que las generaciones futuras tengan la posibilidad de utilizarlo.

Rolando Reategui plantea que “El crecimiento sólo puede favorecer el desarrollo si los beneficios son plenamente compartidos. Por tanto, debe

inspirarse, en la equidad, la justicia y en consideraciones sociales y ambientales. El desarrollo, a su vez, debe abarcar medidas encaminadas a mejorar la condición humana y sobre todo en la calidad de vida, la democracia, el respeto de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluido el derecho al desarrollo<sup>108</sup>.

El Modelo Nariño Express es una propuesta que está dirigido a un grupo de personas quienes por condiciones económicas y sociales, se encuentra en condiciones de desigualdad. Estos actores, son considerados como la unidad más pequeña de todo el sistema económico, generado en el comercio de café, presentando condiciones precarias de vida, las cuales requieren de soluciones eficaces.

La filosofía del Modelo Nariño Express busca integrar: agricultores, campesinos cafeteros que poseen extensiones cultivadas de café, entre una o dos hectáreas, que sobreviven de los ingresos que les produce la explotación de esa pequeña extensión, con el objetivo de mejorar la situación económica y social de estas familias. De esta forma se lograra que los agentes (productor y procesador), que conforman la cadena de valor estén en un mismo nivel de competitividad.

El planteamiento realizado en este trabajo es la formulación de un modelo, fundamentado en la obtención de desarrollo sostenible, bajo tres dimensiones: Desarrollo Económico, Desarrollo Ambiental y Desarrollo Social, en cada dimensión se plantea unos objetivos y estrategias que se han realizado teniendo como base el diagnostico efectuado a las familias cafeteras, y formulando estrategias viables para ser desarrolladas con éxito.

El Modelo Nariño Express tiene como fin generar beneficios tanto tangibles como intangibles para los productores de café y la organización Nariño Express Café.

#### **4.4.1. Desarrollo Económico**

“Todos los grupos de pobres rurales son vulnerables a riesgos graves debidos a cambios producidos en el clima, la salud, los mercados, las inversiones y las políticas públicas. Las consecuentes fluctuaciones de los precios y cantidades de sus activos y de lo que producen, pueden agravar sus condiciones de pobreza pero también les ofrecen oportunidades de

---

<sup>108</sup> REATEGUI LOZANO, Rolando. Fundamentos del desarrollo sostenible. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v6n12/a09v6n12.pdf>

superarla. El principal motivo es que los pobres rurales están insuficientemente equipados para absorber conmociones graves. Además, las crisis económicas y los desastres naturales pueden ocasionar abruptos aumentos de la pobreza e impedir que los pobres escapen a ella”<sup>109</sup>.

En la actividad cafetera como en cualquier otra actividad agrícola, el riesgo es alto, dado a lo inestable de la economía agrícola, por los diversos factores de los que depende: como el clima, las plagas, el costo de los insumos etc. Algunos factores son cambiantes e impredecibles, como las condiciones climatológicas que afectan de forma significativa la producción, sin que se pueda hacer algo para contrarrestar los efectos de esta, sin embargo, hay otros factores que se pueden enfrentar y minimizar, como el ataque de plagas y enfermedades, pero al tratar de solucionarlos elevan los costos de producción.

Las familias que hacen parte de la cadena del café en esta investigación, son productores minifundistas que poseen extensiones sembradas con café entre 1 o 2 hectáreas, por esta característica sus economías son de subsistencia, los ingresos que se generan producto de su actividad cafetera no son suficientes, por tal motivo se ven obligados a vender su mano de obra en otras actividades, para generar ingresos extras.

En estudios realizados, se confirma que en Colombia la caficultora se da pequeña escala, ratificando la problemática a la que se enfrentan estas familias, por la poca rentabilidad que genera esta actividad. Uno de estos estudios fue el realizado por Julián García y Jorge Ramírez, quienes afirman que: “Los resultados del ejercicio señalan que las explotaciones de 0.4 y 1.8 hectáreas con café, donde se localizan aproximadamente 327 mil hogares de productores, no alcanzan a generar un ingreso superior a 0.4 y 1.5 salarios mínimos mensuales respectivamente, cuando se usa mano de obra familiar en todas las labores, o como máximo entre 0.1 y 0.7 salarios mínimos, en el caso de tener que remunerar las labores de cultivo. Situación que se acentúa al considerar que el 45% de estos hogares no tienen otros ingresos diferentes a los generados por su explotación. Por ende, el valor de producción de la finca se asemeja mucho al ingreso neto de la familia”<sup>110</sup>. Esta característica que es una identificación de las familias cafeteras de Nariño, demuestra la verdadera situación a la que se enfrenta.

---

<sup>109</sup> Mahmood, Hasan. K. Pobreza Rural. : Disponible en: [www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/12/pdf/khan.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/12/pdf/khan.pdf)

<sup>110</sup> GARCÍA, Julián. RAMÍREZ, Jorge. Sostenibilidad económica de las pequeñas explotaciones cafeteras Colombianas. p. 9. Disponible en: [www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf](http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf).

Sin unos ingresos adecuados, difícilmente las familias podrán cubrir las necesidades más básicas, lo que conlleva al deterioro de su calidad de vida, aunado a esto existe otra problemática, las deficiencias de las familias para maximizar los escasos recursos que obtiene ya sea de la actividad en la finca, o en otras actividades fuera de la finca.

“Los elementos que definen las pequeñas explotaciones, tienen que ver no sólo con procesos productivos desarrollados por familias con escasa dotación de tierra y capital, que deben vender su fuerza de trabajo para complementar el ingreso familiar, sino también, con familias que enfrentan una fuerte presión generacional y unos estándares de vida crónicamente bajos, y cuyos niveles de capital humano, en términos de educación y salud, que limitan con la pobreza absoluta”<sup>111</sup>.

El diagnóstico realizado evidenció que las deficiencias presentes en las familias, tienen su origen en el bajo grado de escolaridad, la ineficiencia en el manejo de los recursos naturales, la baja productividad, la ausencia de registros, entre otras que se suman a las existentes como la inestabilidad de precios o el costo elevado de los insumos.

#### **4.4.1.1. Objetivos**

- ✓ Desarrollar un negocio rentable, transparente, equitativo, en la cadena de valor del café.
- ✓ Mejorar la situación económica de las familias cafeteras, mediante la comercialización de café
- ✓ Promover el crecimiento y fortalecimiento de la organización Nariño Express Café.

#### **4.4.1.2. Estrategias.**

##### **- Administración de las fincas cafeteras**

La finca es una fuente de ingresos para la familia cafetera, es un negocio que aporta utilidades o pérdidas, los ingresos de estas familias depende en gran medida de los resultados que obtiene de la actividad cafetera. El adecuado manejo de los sistemas administrativos, juegan un papel importante en la administración de las fincas y el uso razonable de los recursos, mediante el diseño de unos planes de explotación del suelo, gestión financiera y

---

<sup>111</sup> GARCÍA, Julián. RAMÍREZ, Jorge. Sostenibilidad económica de las pequeñas explotaciones cafeteras Colombianas. p. 6. Disponible en: [www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf](http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf).

organización del trabajo. En el Modelo Nariño Express se concibe a la finca y las actividades que ahí se desarrollan como la Microempresa Agrícola Familiar (MAF)

Esta primera tarea, propende por concientizar a las familias para que identifiquen sus unidades productivas como una pequeña empresa, por tal motivo se puede retomar lo que Chiavenato afirma: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además, cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorara continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”<sup>112</sup>.

Los talleres de capacitación para caficultores en administración de la finca cafetera esta dirigidos a las personas que toman las decisiones dentro de estas, los talleres están centrados en:

- Planeación de los procesos en la finca
- Definición entre gasto, costo, ingreso y utilidades
- Diligenciar formatos para registros de las fincas
- Mecanismo de control en la producción
- Trabajo en equipo.

### **Implementar registros en la producción cafetera**

Como se menciona un rasgo característico de estas familias es la ausencia de registros, punto clave al momento de evaluar los verdaderos resultados de la actividad cafetera. Para lograr la implementación de registros, es fundamental tener en cuenta la baja escolaridad que se presenta en estas familias, el 60% no han terminado la primaria, un 30% han terminado la primaria y solo el 10% de estos productores han realizado secundaria completa.

Los registros que se emplearan para este fin deben tener la característica de ser de fácil manejo, por lo cual se precisan de formatos sencillos y fáciles de diligenciar, teniendo en cuenta las capacidades de los caficultores y el desinterés para llevar estos registros.

---

<sup>112</sup> CHIAVENATO, I. BATEMAN, T. SNELL, S. AGUILAR, A. Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: Mc Graw Hill, 2.005. p.5

Los formatos que se llevaran en la actividad cafetera se indican son los siguientes:

Los mecanismos para la implementación de registros son:

- Crear actitud mental favorable en la persona que va a llevar los registros
- Realizar un plano de la finca incluyendo infraestructura, cultivos, sanitarios, manejo de aguas, etc.
- Proveer el método más fácil para asentar la información, teniendo en cuenta el grado de escolaridad de los productores.
- Contribuir para enseñar a recolectar la información relevante y formar buenos hábitos para la obtención de información.
- Crear formatos sencillos para el fácil manejo.
- Acompañamiento permanente para realizar este proceso con los caficultores.

#### - **Mejorar los ingresos para las familias cafeteras**

“Los ingresos de las familias caficultoras han disminuido como resultado de una cadena de aspectos simultáneos: las restricciones de área como producto de la continua subdivisión de los predios, una productividad agronómica promedio por debajo del nivel potencial para la caficultora comercial tecnificada, un nuevo escenario cafetero con presencia de una sostenida reevaluación de la moneda colombiana durante la década de los noventa, mano de obra limitada, plagas causantes de incrementos en los costos de producción, y bajos precios del café en el mercado internacional”<sup>113</sup>. Estos aspectos y otros como: alza en el costo de los insumos como consecuencia de escases de la materia prima para su elaboración, han debilitado la caficultora, acentuando la problemática para la de tipo minifundista, dado lo sensible respecto a cualquier problemática que se presenta, como por ejemplo el cambio climatológico que puede hacer descender la cantidad de café, a un nivel que pondría en riesgo la estabilidad económica de las familias

La disminución de los ingresos de la producción cafetera en gran medida se debe a la disminución de los precios del café en el mercado, los cuales no tienen correspondencia con los incrementos de los demás bienes y servicios

---

<sup>113</sup> GARCÍA, Julián. RAMÍREZ, Jorge. Sostenibilidad económica de las pequeñas explotaciones cafeteras Colombianas. p. 5. Disponible en: [www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf](http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf).

que se han incrementado en el tiempo, esto como resultado de la inestabilidad de precios que a nivel internacional se vienen dando, sin que ningún organismo o institución proponga frenar esta inestabilidad que viene afectando a los productores de café.

Las familias que hacen parte de este modelo poseen economías de subsistencia, donde la mayoría de los ingresos son adquiridos por la actividad cafetera, como lo demuestran las encuestas que se les ha realizado. A pesar de que obtienen ingresos extras por concepto de los trabajos en otras fincas, estos no les garantizan ingresos suficientes para satisfacer las necesidades más básicas.

Para mejorar la economía de las familias que hacen parte del modelo, la solución es elevar el ingreso, que se lograría con la remuneración de un pago justo por concepto de venta de café y mejorar la productividad en las fincas cafeteras. Un precio justo es aquel que garantice los costos de producción y pueda proporcionar un excedente.

La solución a la baja productividad en el cultivo, se encuentra en gran medida en las manos de los caficultores, la mala distribución del área cafetera y los manejos inadecuados en los procesos hacen que la productividad no sea la mejor. Por tal motivo es importante sensibilizar a los caficultores de los malos procesos que están desarrollando en las fincas cafeteras.

### **Costos en la producción de café**

Para determinar los costos, en la producción de café, se tiene en cuenta varios aspectos como: número de plantas sembradas por hectárea, contratación de mano de obra, edad del cafetal, etc., estas cifras darán un valor aproximado, que no es exacto, por las diferencias encontradas en las fincas cafeteras.

Encontrar el punto de equilibrio en la producción de café, es importante porque permite establecer con base a este, un precio justo para la compra del mismo.

Para determinar el punto de equilibrio en la producción de café, se tiene en cuenta el tiempo que es necesario, para que se empiece a generar los primeros ingresos, que se da aproximadamente a los 2 años de establecido el cultivo, a los 4 años se alcanza el máximo ingreso, por tal motivo la proyección para encontrar el punto de equilibrio se lo hace con una proyección a 4 años en línea recta.

Para determinar los costos de producción se ha utilizado la tabla de el Manual Cafetero, realizándole modificaciones y actualizaciones teniendo en cuenta la inflación de este año, los costos de insumos y de mano de obra, los cuales se han sacado consultando caficultores y expendedores de insumos.

En la determinación de los costos de producción, se seleccionaron algunas condiciones que son características de los pequeños caficultores.

- Por cada hectárea sembrada debe haber como mínimo 5.000 árboles de café
- Cultivo de plátano como sombrío.

Cultivando plátano en medio del cultivo del café le proporciona dos funciones; sombrío para el café y generación de ingresos por la venta del producto.

En los costos de producción la mano de obra se tiene en cuenta para establecer el costo, pero este egreso se convierte en ingreso para la familia, porque la mayor parte de las labores como desyerbas, preparación de terreno, fertilización entre otras son realizadas por los integrantes de estas, por lo tanto este costo de producción puede disminuir al tener en cuenta este factor que es característico de la producción en las pequeñas fincas.

### **Punto de equilibrio en la producción cafetera**

A continuación se presenta un análisis que determinara el punto de equilibrio en la producción de café, análisis realizado con una proyección de 4 años, tiempo que demora para generar el máximo ingreso.

**Tabla 18. Punto de equilibrio en la producción cafetera**

<b>RESUMEN DE LAS OPERACIONES</b>			
<b>Precio Interno (\$)</b>	4.440		
<b>Precio por racimo de plátano</b>	5.000		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor Unitario por Planta</b>
<b>Germinador</b>	72.265	0,44	14,5
<b>Almácigo</b>	829.650	5,08	180,4
<b>Siembra</b>	2.794.000	17,12	739,2
<b>Sostenimiento 1er año</b>	1.678.146	10,28	1.074,8
<b>Sostenimiento 2do año (Primer pepeo)</b>	2.064.038	12,65	1.487,6
<b>Sostenimiento 3er año (Primer cosecha)</b>	4.135.950	25,34	2.314,8
<b>Sostenimiento 4to Año (Segunda Cosecha)</b>	4.744.950	29,08	3.263,8
<b>Total</b>	<b>16.318.998</b>	<b>100</b>	
<b>INGRESO</b>			
<b>Año 2 Plátano y Café Kilos CPS</b>			2.165.000
<b>Año 3 Plátano y Café Kilos CPS</b>			6.300.000
<b>Año 4 Plátano y Café kilos CPS</b>			7.854.000
<b>Total</b>			16.319.000
<b>INGRESO NETO (INGRESO-EGRESO)</b>			2

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

En la tabla 19, se observa un resumen de los costos de producción de café, frente a ello se concluye que el punto de equilibrio con proyección a 4 años, se alcanza con una producción de 1500 kilos de café pergamino por hectárea y un precio de compra de \$4440.

El comportamiento de los precios a nivel Nacional según estadísticas presentadas por la Federación Nacional de Cafeteros durante el 2008 alcanzo un mínimo de \$434.980 por carga y un máximo de \$544.293, datos que representan en su orden \$3479 y \$4354 por kilo, el precio de compra para el café de Nariño y específicamente para el café del Municipio de la Unión, tuvo un sobreprecio que se sitúo entre \$400 y \$600, sobreprecio pagado por la Federación Nacional de cafeteros y Empresas de Nariño. Este precio adicional se paga por las condiciones excepcionales del café

A mediados de este año, el precio llevo a establecerse en \$8000 el kilo de café, debido a: escases de café mundial, pero este descendió rápidamente a \$5600.

Los precios a establecer dentro de la cadena productiva en la compra de café pergamino, no depende directamente de las cotizaciones en el exterior.

### **Precio justo**

Una de las soluciones para la caficultora minifundista y que se plantea en esta investigación es garantizar un precio justo por kilo de café, precio que garantice cubrir los costos de producción y que además proporcione excedentes para satisfacer las necesidades de las familias, creando un comercio justo y equitativo.

Para esto se implementa la definición de un precio mínimo y un precio competitivo. El precio mínimo es el que se establece teniendo en cuenta el punto de equilibrio \$4440 a este precio se le incrementa \$1160 quedando en \$5600 el precio mínimo de compra, este precio se ajustara anualmente según la inflación del País. El precio competitivo es el que tiene en cuenta, el precio pagado por las empresas que compran en el Municipio de la Unión, este precio permite poder competir en el mercado con las demás empresas.

### **Productividad en las fincas cafeteras**

Para que los ingresos de las familias se incrementen es fundamental la productividad en las fincas cafeteras, no solamente el precio es un factor determinante, las cantidades de kilos obtenidos se constituyen en elementos clave para que los ingresos que reciben estas familias se incrementen.

Autores como Avellaneda y Ramírez (1995, p. 27) y Jaramillo (1998, p. 119) han mencionado que la escasa productividad agronómica de las plantaciones resta competitividad al sector frente a los países que producen cafés suaves altamente sustituibles por el café colombiano. De modo que, una de las alternativas más viables en el mediano plazo para alcanzar productividad y mejorar el bienestar de las familias cafeteras, es aumentar el rendimiento de café por hectárea. Alternativa factible, si se tiene en cuenta que gran parte del área cafetera está cultivada con variedades de altos rendimientos que pueden responder, una vez aplicado el modelo tecnológico existente, al mejoramiento de los niveles de productividad<sup>114</sup>

Dentro de las fortalezas que poseen las 20 familias que hacen parte del Modelo Nariño Express, es el trabajo que realizan los integrantes dentro de

---

<sup>114</sup> GARCÍA, Julián. RAMÍREZ, Jorge. Sostenibilidad económica de las pequeñas explotaciones cafeteras Colombianas. P.9 Disponible en: [www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf](http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf).

las fincas cafeteras, que incentivados a realizar con mayor esmero su trabajo, permite la eficiencia de la mano de obra contratada, aumentando la productividad de esta para los trabajos que se realizan en las fincas cafeteras.

En la evaluación de la productividad del cultivo en las fincas cafeteras, se encuentra que el promedio de árboles sembrados por hectárea es de 4732 árboles los cuales producen 1135 kg de café pergamino seco, esto demuestra niveles inadecuados de productividad en comparación con los niveles que existen en las zonas cafeteras del interior del País. Según estudios realizados por Centro Nacional de Investigaciones de Café de Café, CENICAFE se puede sembrar entre 7500 y 10000 plantas por hectárea, con niveles de producción entre 2500 y 4000 Kg de café pergamino seco, lo que demuestra la baja productividad de las 20 familias cafeteras.

Para solucionar la poca productividad es importante concientizar a los productores de la necesidad de aplicar las tecnologías que CENICAFE ha desarrollado y obtener crédito con entidades como la Federación Nacional de Cafeteros, para la resiembra de café, que se puede hacer por lotes en diferentes periodos.

#### - **Diversificación**

Las 20 familias que reciben ingresos por la producción de café, no poseen otros cultivos que les generen ingresos, enfrentándolas a los efectos por los bajos precios del café, lo que obliga a que los integrantes de estas tengan que migrar para buscar ingresos en otros municipios, realizando actividades diferentes a la agricultura y en algunos casos abandonado sus hogares y la actividad cafetera.

La diversificación además de que es una opción para obtener ingresos adicionales, es una oportunidad para que los integrantes del núcleo familiar participen en proyectos productivos dentro de la finca, aprovechando los recursos que poseen para implementar otras actividades que son acordes y complementarias con la caficultura, como la siembra de plátano, cítricos, cría de animales, peses, entre otros.

#### **4.4.2. Desarrollo Ambiental.**

“Los modelos basados en el crecimiento económico y progreso tecnológico tienen como meta aumentar la capacidad productiva, pero no han dado la importancia debida a la dimensión ambiental en la planeación del desarrollo. Esto ha provocado una explotación exagerada de los recursos naturales y

una distribución desigual de los beneficios entre la población, tanto al interior de cada país como entre las naciones del mundo”<sup>115</sup>.

En la búsqueda de un verdadero desarrollo sostenible no se puede dejar de lado, el medio ambiente, recurso valioso no solo para un sector específico, sino para el planeta. En la actividad agrícola, el recurso de relevancia es la tierra indispensable para realizar esta actividad, sin unas prácticas adecuadas este recurso se deteriora, afectando la productividad y pasando a ser parte de un problema ambiental.

Desde la perspectiva de Elkin Cortes, plantea que “Se requiere, entonces, desarrollar una agricultura sustentable a largo plazo y compatible con el medio ambiente. Ello apunta por una reevaluación crítica del actual modelo modernizante, teniendo en cuenta que diferentes ofertas tecnológicas, articuladas a un conjunto diverso de factores socio-económicos y ambientales, requieren diferentes soluciones tecnológicas, donde exista el suficiente espacio para la convivencia armónica entre el modelo agroexportador, las diferenciadas agriculturas y economías dedicadas a satisfacer las necesidades alimentarias internas”<sup>116</sup>.

La característica de la caficultura está ligada al recurso natural, a su explotación y al sustento que esta le proporciona, dentro de esta actividad se generan residuos que al no ser manejados adecuadamente afectan de forma negativamente este recurso. Por esto se debe desarrollar prácticas adecuadas para el manejo adecuado de todos los procesos, indispensables no solo para insertarse en las tendencias internacionales sino como una alternativa para que la caficultura sea sostenible en el tiempo

La estructura del modelo asegurara que los agentes que hacen parte de la cadena, desarrollen practicas para conservar los recursos naturales mediante la aplicación de criterios en todos los procesos que se realizan a lo largo de la cadena, en la producción como en el procesamiento de café, con el fin de alcanzar un equilibrio entre la protección del medio ambiente y los resultados del negocio.

---

<sup>115</sup> REATEGUI LOZANO, Rolando. Fundamentos del desarrollo sostenible. Docu 1 desarrollo sostenible. p.69 Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v6n12/a09v6n12.pdf>

<sup>116</sup> CORTES MARÍN, Elkin A. Sector agropecuario y desarrollo rural: Una mirada integral. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2.004 p.104

En el capo internacional ya se están dando los primeros pasos, y es el sector agrícola pionero en buscar soluciones. Y una de ellas es la formulación de criterios aplicados a la agricultura que se denominan Buenas Prácticas Agrícolas.

#### **4.4.2.1. Objetivo**

Desarrollar todos procesos necesarios en la cadena de valor del café, teniendo como parámetro la conservación, es decir buscando no deteriorar y aportando a la sostenibilidad de los recursos naturales, garantizando así a las generaciones futuras la continuidad de la caficultura.

#### **4.4.2.2. Estrategias**

##### **- Aplicación de las BPA**

Elaborar un enfoque basado en la cadena alimentaria con respecto a la inocuidad y calidad de los alimentos tiene profundas repercusiones en la producción agrícola, brindando la posibilidad de hacer uso adecuado de los recursos. En la actualidad las BPA son reconocidas como una garantía para los consumidores, porque prevalece la salud pública y garantiza la aplicación de prácticas adecuadas para la conservación del medio ambiente y la inocuidad de los productos.

Los criterios que se proponen en el modelo, para la conservación del medio ambiente, son tomados de las BPA propuestas por la Federación Nacional de Cafeteros, de las cuales se ha extractando lo más relevante y pertinente para ser aplicados con las familias caficultoras que hacen parte del modelo, a fin de garantizar un producto con inocuidad y de alta calidad.

Para la aplicación de las BPA se tiene en cuenta el diagnostico que se ha realizado a las fincas cafeteras, evaluando las practicas que están desarrollando y corrigiendo las que están en contravía de los criterios que a continuación se van a establecer, es importante la implementación de controles para ver el progreso en el futuro

Las BPA para el modelo se enfocan en: Suelo, agua, Cultivo, seguridad de trabajadores, manejo de residuos, beneficio de café, industrialización y almacenamiento.

## **Implementación de las BPA**

### **Suelo**

Estudios realizados por UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente) sobre degradación de suelos señalan que 1200 millones de hectáreas (casi el 11% de la superficie vegetal del planeta) han sufrido en los 45 años una degradación moderada o aguda, como resultado de la actividad humana. La salinización de las tierras se relaciona con los procesos de riego. La falta de buenos drenajes y de riego continúa destruyendo la tierra agrícola, por la permanencia de sales después del proceso de evaporación del agua<sup>117</sup>.

Uno de los factores importantes dentro de la Microempresa Agrícola Familiar es el suelo, la calidad, composición y manejo dependerán el éxito de la actividad cafetera. Por lo tanto, los caficultores deben adoptar prácticas para contrarrestar la manipulación del suelo al establecer el cultivo, que por la maximización de este recurso, exige que adopten prácticas que serán fundamentales para que el cultivo produzca café de calidad y cantidades deseadas.

### **Prácticas a cumplir**

Análisis de suelos para identificar la composición del suelo y las deficiencias del suelo.

Preparación del terreno para siembra de café mejorando las condiciones de fertilidad.

Adecuada localización del cultivo a través de la pendiente.

Sembrar árboles para sobrio para evitar la erosión y que a su vez le aporten materia orgánica al suelo.

Realizar canales par el drenado de aguas y evitar encharcamientos

Establecer barreras vivas como el limoncillo, la citronela, pasto imperial entre otras que impiden la erosión

Establecimiento de coberturas

### **Agua**

En las fincas cafeteras el agua es un recurso vital que es necesario para el consumo de la familia y para el proceso de beneficio del café, de allí la

---

<sup>117</sup> REATEGUI LOZANO, Rolando. Fundamentos del desarrollo sostenible. Docu 1 desarrollo sostenible. p.74. Disponible en:

<http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v6n12/a09v6n12.pdf>

importancia de concientizar a las familias cafeteras de la necesidad de conservar y no contaminar las fuentes de agua.

En la producción de café el agua cumple un papel importante en el beneficio de café, el uso racional y el manejo de las aguas residuales en las fincas cafeteras merece un manejo especial.

### **Prácticas a cumplir**

Lavar el café con agua limpia para evitar contaminaciones

Reducir el consumo de agua en el proceso de beneficio de café

No contaminar las quebradas.

Utilización de las aguas mieles en el cultivo como fuentes de abonos

Utilización de posos sépticos para las aguas residuales de la finca

Protección de las fuentes de agua que nacen en la finca

El productor tiene que dar tratamiento al agua contaminada que salga de la unidad de beneficio húmedo para minimizar el impacto en corrientes de agua y afluentes.

### **Cultivo**

Para optimizar los recursos naturales es fundamental planear el cultivo con anticipación para generar un cultivo rentable y sostenible. El café es un cultivo que armoniza con una variedad de sobrios productivos e improductivos que son fáciles de establecer en la finca, por tal motivo se aprovechara esta posibilidad para formar cafetales amigables con los recursos naturales.

Dentro de la planeación del cultivo es importante hacer una correcta división en lotes dentro de la finca, para maximizar tiempos y dinero a la hora de realizar cualquier labor en la finca.

### **Prácticas a cumplir**

Para la correcta planeación del cultivo es importante la selección de las semillas, porque de ella depende la alta productividad, la resistencia a enfermedades y plagas y la adaptabilidad a las condiciones del clima.

Realizar el germinador y el almacigo en la finca

En las fincas con pendientes, el trazado del cafetal se lo debe hacer a través de la pendiente

Se debe establecer sobrio de arboles productivos.

La distancia para siembra de café debe permitir como mínimo el establecimiento de 6000 árboles por hectárea  
Soquear arboles con más de 5 años de edad  
Dividir la finca por lotes y numéralos para llevar registros  
Manejo de arvenses

### **Seguridad de trabajadores**

Todas las personas que manipulan productos químicos para el control fitosanitario y control de plagas, deben tener conocimiento de los productos que se utilizaran. Dentro de las prácticas a implementar están.

### **Prácticas a cumplir**

En la finca debe existir equipo para la protección de trabajadores como guantes, delantales, uniformes y mascararas

En las fincas deben crearse espacios adecuados donde las personas pueden realizar las actividades con las condiciones necesarias, como un sitio para alimentarse, lavarse las manos, baños para trabajadores.

Se debe impartir capacitación a los trabajadores que utilizan productos químicos.

Ubicar un lugar especial para guardar los químicos, donde no exista contacto con las personas y con el café

El trabajo infantil no se considera explotador, cuando la ayuda de los niños es voluntaria y cuando este no interfiera en la educación y no perjudica el desarrollo social, físico y moral

### **Manejo de residuos**

Durante la cosecha, beneficio y post cosecha de las fincas se producen residuos que pueden convertirse en contaminantes sino se les da un manejo adecuado, como la pulpa, las aguas miles entre otras que son producto de la actividad cafetera y del hogar

### **Prácticas a cumplir**

Emplear la pulpa de café en el cultivo del mismo como abono orgánico.

Utilizar el mucilago de café en procesos de abono del café.

No enviar las agua mieles a las quebradas.

Ubicar un lugar para la recolección de basuras, como botellas, plásticos, papeles, etc.

## **Beneficio de café**

El beneficio de café consiste en transformar el café cereza en café pergamino, realizando una serie de trabajos como el despulpado, la fermentación, lavado y el secado de café. El beneficio que se realiza en Nariño es denominado beneficio húmedo, llamado así por la utilización de agua para realizar este proceso. El secado del café se lo realiza por lo general a sol empleando patios en cemento. Del beneficio de café depende gran parte de las condiciones de calidad y de buena taza, un mal manejo en beneficio puede estar arruinando las cualidades excepcionales del café.

### **Prácticas a cumplir**

Capacitar al personal para la recolección de café cereza

Emplear en la recolección recipientes limpios

La recolección de café cereza solo es de granos maduros

Los granos recogidos del suelo tienen otros procesos aparte del café cereza

El café debe despulsarse el mismo día sin sobrepasar las 10 horas de recolección

El tiempo de fermentación es de 18 a 30 horas

Lavar el café con agua limpia sin generar excesos y contaminaciones

El secado del café debe estar entre 11% y 12.5% de humedad

### **Industrialización y almacenamiento**

En los procesos de trilla y torrefacción se generan residuos que deben ser manejados adecuadamente, estos pueden ser empleados como abonos orgánicos en los procesos que desarrollan en las fincas cafeteras, uno de estos residuos es la cascarilla de café conocida como cisco, que es el resultado de trillar el café.

El almacenamiento de café, es primordial, especialmente en el café pergamino seco, el cual se contamina fácilmente de olores o productos que este cerca, un mal manejo esta fase puede provocar contaminación en el producto.

### **Prácticas a cumplir**

La bodega donde se almacena café para procesarlo, debe estar limpia, y dotada de estibas para evitar que el café tenga contacto directo con el piso.

La bodega debe estar delimitada y marcada para realizar los diferentes procesos como recibo de café, trilla y torrefacción.

Debe tener buenas condiciones de aireación y eliminación.  
Debe tener un lugar para la limpieza del personal como baño y lavamanos.  
Los operarios deben estar bien capacitados para realizar los procesos que son necesarios en la planta

#### **4.4.3. Desarrollo social.**

Las dificultades económicas y sociales a las cuales se han enfrentado los caficultores, ha generado resquebrajamiento en la estructura social, se ha perdido el sentido de pertenencia y se aumentado la problemática social. Los procesos democráticos no han contribuido a generar soluciones a este grupo de productores que se encuentra en la marginación y con grandes dificultades para solventar la problemática de bajos ingresos para cubrir sus necesidades.

Las familias enfrentadas a la problemática social y económica, han propiciado la desintegración de los hogares, hecho que lleva a sus integrantes a dedicarse a actividades ilícitas.

El Modelo Nariño Express no solamente se concentra en la generación de ingresos y el mejoramiento de la producción, también se enfoca en programas de desarrollo social, que contribuyan con las familias cafeteras. Pero cabe resaltar que esta propuesta no pretende remplazar al Estado en la función que le compete como es la de generar desarrollo social, sin embargo, lo que si pretende es participar con soluciones a una problemática presente, mediante la creación de una cadena de valor justa y transparente con responsabilidad social.

##### **4.4.3.1. Objetivo**

Mejorar las condiciones sociales de las 20 familias cafeteras, mediante la prima del café, que será invertida de acuerdo a las necesidades más apremiantes de estas familias

##### **4.4.3.2. Estrategias**

Las familias que hacen parte de este modelo tendrán la posibilidad de empezar a dar soluciones a las necesidades de carácter social, para ello se plantea una prima que estaría incluida en el precio de venta, inversión que se hará teniendo en cuenta los criterios de desarrollo social, e invirtiendo el dinero en la necesidad más apremiante

#### - **Prima al café**

El café que además de tener un precio justo, tendrá una prima por cada kilo de café comercializado con la organización Nariño Express, valor que se entregara al final de la cosecha y que se destinara según las necesidades de las familias cafeteras, este valor es el 3% del total de la venta de café pergamino seco destinado para el procesamiento de café.

#### - **Destino de la prima**

La prima podrá ser invertida en: proyectos productivos, talleres de capacitación y el cubrimiento de algunas necesidades básicas como; salud, educación y mejoramiento de vivienda. Para decidir el renglón donde se invertirá la prima, se convocara a los actores de la cadena, para que en conjunto se decida de forma democrática, la necesidad más apremiante dentro de las que se establecen en el modelo, el destino de la prima.

#### - **Mecanismos de control**

Dentro del modelo se plantea el crear un comité verificador para comprobar primero, que el dinero de la prima corresponda al 3% del total de las ventas que hacen los caficultores de café pergamino seco y que la inversión se haga de forma transparente de acuerdo a lo estipulado por las familias caficultoras.

#### **Educación y capacitación.**

Una de las alternativas para la inversión de la prima son las capacitaciones las cuales se podrán concentrar en mejoramiento de los procesos en la producción de café, administración de las fincas cafeteras, desarrollo de prácticas medioambientales eficientes, entre otras que contribuyan con los cafeteros.

“El índice de desarrollo humano para Colombia define la pobreza no solo como falta de bienestar material, sino ante todo como la falta de oportunidades para llevar una vida digna. Desde esta óptica, la educación es un elemento esencial del desarrollo humano y, por la misma razón, constituye una de las tres variables básicas, al lado de la esperanza de vida y el nivel de ingreso, con las cuales se calcula ese índice para Colombia”<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> CORTES MARÍN, Elkin A. Sector agropecuario y desarrollo rural: Una mirada integral. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2.004. p. 124

En esta propuesta se valora la importancia de la educación de los hijos de las familias cafeteras porque esto permite a las nuevas generaciones tener una visión amplia del futuro cafetero y de las posibilidades de generar nuevas propuestas para solucionar a futuro necesidades apremiantes. Por tal motivo en el modelo se contempla de gran importancia la educación de los hijos de las familias cafeteras, que se convierte en una alternativa de desarrollo sostenible en el tiempo. “Es aquí donde la educación tiene de nuevo una incidencia positiva en la generación de nuevas oportunidades para salir de la pobreza”<sup>119</sup>.

#### **4.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

Para que el modelo Nariño Express se aplique adecuadamente y tenga continuidad en el tiempo es indispensable crear unos indicadores de gestión que permiten la evaluación y corrección de los resultados obtenidos.

Para esto, es necesario que estos indicadores se dividan en dos partes: el que permite evaluar el progreso y mejoramiento del agente productivo así como del agente procesador y los indicadores que permiten evaluar los objetivos planteados en el modelo.

##### **4.5.1. Indicadores de Gestión para la producción de Café.**

###### **4.5.1.1. Indicador de las operaciones**

Una de las grandes deficiencias encontradas en la administración de las fincas cafeteras es la ausencia de registros, de las 20 familias ninguna de ellas lo cual no permite evaluar su desempeño.

Para el desarrollo de este indicador será fundamental, la aplicación de talleres de capacitación para que los caficultores puedan llevar los registros necesarios que son fundamentales en la producción de café.

En los Anexos C a H se encuentran los registros para aplicar en las fincas cafeteras.

El responsable de aplicar estos registros son los caficultores y la responsabilidad de realizar seguimiento y control es la Organización Nariño Express Café. Se espera que para la cosecha del año 2010 se instaure los registros de forma adecuada.

---

<sup>119</sup> CORTES MARÍN, Elkin A. Sector agropecuario y desarrollo rural: Una mirada integral. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2.004. p.119

#### **4.5.1.2. Indicador de productividad.**

Para lograr que los cafeteros mejoren su nivel de productividad, se debe incrementar el área de la finca con un mayor número de árboles de café, para estos es fundamental crear un indicador que nos permita evaluar la distancia de siembra de cada planta de café por hectárea.

El responsable directo para la aplicación y evaluación de este indicador es el productor, quien tendrá que aumentar el número de árboles por hectárea para mejorar la productividad.

$$\frac{\text{Numero de arboles de cafe}}{\text{una hectarea}} = \frac{4732}{1} = 4732$$

El promedio actual de las fincas cafeteras de las 20 familias es de 4732 árboles por hectárea. El promedio adecuado según CENICAFE es de 7500 a 10000 árboles por hectárea.

El nivel óptimo para mejorar este indicador a un mediano plazo, será el que supere al valor encontrado acercándose a los valores que especifica CENICAFE.

#### **4.5.1.3. Indicador Ambiental.**

De las 20 familias cafeteras, 3 de ellas que representan el 15%, está realizando prácticas inadecuadas en el uso de los recursos naturales. Para la creación de este indicador se pretende que el 100% de las familias efectúen prácticas amigables dirigidas al medio ambiente, que se lograra con sensibilización y capacitación en el manejo adecuado de los recursos naturales.

En pro de mejorar este indicador, el responsable directo será el caficultor, pero quien evalúe y determine los cambios en los procesos será la organización Nariño Express Café.

## 4.5.2. Indicadores de Gestión para el Procesamiento

### 4.5.2.1. Indicador de producción.

Según la proyección para el primer año, se procesara 1000 kilos de café pergamino seco al mes, para ser tostado y empacado, logrando la meta de procesar inicialmente 12000 kilos de café pergamino seco al año.

El promedio de producción de las familias cafeteras es de 22700 kilos de café pergamino seco al año. El siguiente indicador permite conocer la capacidad de Nariño Express Café en la compra de toda la producción de café del grupo.

El indicador que permite evaluar esta meta es:

$$\frac{\textit{kilos de cafe pergamino procesado}}{\textit{produccion total de los proveedores}} = \frac{12000}{22700} = 0,52$$

El indicador ideal para este caso es 1, cuando las cantidades producidas por los productores son igual a las cantidades procesadas.

### Nivel de cumplimiento de Proveedores

Para el cumplimiento en la entrega del producto, es valioso crear un indicador que permite evaluar los pedidos que se hacen a tiempo por parte de los proveedores que en este caso son los productores de café.

$$\frac{\textit{pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\textit{total pedidos recibidos}}$$

### Calidad del producto

En la verificación y control de los procesos desarrollados por los caficultores, el siguiente indicador permite conocer los problemas en calidad del producto para ser procesados.

$$\frac{\textit{cantidad de kilos rechazados}}{\textit{cantidad de kilos aceptados}}$$

## 4.6. PERFIL DE IMPACTO DEL PROYECTO

### 4.6.1. Análisis de los Factores

Tabla 19. Matriz de Perfil de Impacto Fortalezas y Debilidades

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
✓ Imagen Corporativa					X			X	
✓ Estilo de dirección		X					X		
✓ Toma de decisiones	X						X		
✓ Comunicación	X							X	
✓ Control gerencial				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
✓ Habilidad técnica en el procesamiento		X					X		
✓ Nivel de tecnología utilizado en los procesos		X					X		
✓ Intensidad de la mano de obra en el producto				X			X		
✓ El empaque no es el apropiado					X		X		
✓ Flexibilidad de la producción		X							x
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
✓ Experiencia técnica		X					X		
✓ Estabilidad	X								X
✓ Pertenencia	X						X		
✓ Motivación		X						X	
✓ Nivel de remuneración		X					X		
✓ Índices de desempeño				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
✓ Valor agregado	X						X		
✓ Calidad del producto	X						X		
✓ Participación del mercado			X					X	
✓ Bajos costos de producción				X			X		
✓ Fortalezas de los proveedores	X							X	
✓ Disponibilidad de insumos				X			X		
✓ Inestabilidad en los costos de la materia prima				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
✓ Acceso a capital					X			X	
✓ Liquidez de la empresa		X					X		
✓ Estabilidad de los costos producción				X			X		

## **PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) DEL PROYECTO**

### **CAPACIDAD DIRECTIVA**

**Imagen corporativa.** La imagen de la empresa Nariño Express Café, aun es débil por su corto tiempo en el mercado, pero ha venido posicionándose lentamente por la calidad de sus productos y la atención a sus clientes.

**Estilo de dirección.** El ambiente que se percibe dentro de la organización Nariño Express Café, demuestra un liderazgo participativo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores, consultando con todo el personal en temas que involucran el funcionamiento de la organización para construir soluciones y elegir el camino correcto

**Toma de decisiones.** En la toma de decisiones se evalúa las diferentes alternativas que se pudieran dar, teniendo en cuenta la opinión de los colaboradores, desde su perspectiva, de esta forma cuando se ejecuta un trabajo, hay más participación y compromiso en las ejecuciones de las acciones por parte de los colaboradores.

**Comunicación.** La comunicación es directa y permanente, esto por la estructura de la organización que permite un contacto de los administrativos con los demás colaboradores de la organización.

**Control gerencial.** No existe un mecanismo de control gerencial dentro de la organización, los controles que se realizan se concentran en el área comercial y financiera, sin establecer un mecanismo apropiado para el control de las demás áreas de la organización

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**Habilidad técnica en el procesamiento.** La realización permanente de talleres y la experiencia en el manejo del café, han contribuido al conocimiento y adquirir una habilidad técnica para la elaboración de un producto de calidad.

**Nivel de tecnología utilizado en los procesos.** La planta procesadora de café está construida en un lote propio en el municipio de la Unión, cumpliendo con los requisitos necesarios para el procesamiento y cuenta con equipos adecuados para la trilla, torrefacción y molienda de café.

La tienda de café funciona en un establecimiento adecuado ubicado en el centro de la ciudad de la Unión y cuenta con equipos especiales para las diferentes preparaciones de café.

**Intensidad de la mano de obra en el producto.** En la tienda de café como en la planta procesadora, la intensidad de la mano de obra es alta por los procesos que son necesarios para obtener un producto de alta calidad.

**El empaque no es el apropiado.** Aunque el producto es empacado con una presentación buena este no es el apropiado, el alto costo de este insumo hace que a mediano plazo no esté presupuestado cambiar la presentación del producto.

**Flexibilidad de la producción.** La organización se encuentra en una zona cafetera lo que le permite tener acceso a los volúmenes necesario para el procesamiento, además la empresa cuenta con los equipos necesarios para incrementar la producción en caso de requerirlo

## **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**Experiencia técnica.** Los directivos de Nariño Express Café, han adquirido experiencia por su larga trayectoria en la comercialización de café, esta experiencia sumado a los conocimientos adquiridos durante talleres de capacitación sobre procesamiento y preparación de café, se han transmitido a los colaboradores de la organización.

**Estabilidad.** En la organización se reconoce el trabajo, con una remuneración justa y un trato digno para todos los colaboradores, lo que hace que haya una estabilidad por parte de la organización y de los colaboradores.

**Pertenencia.** El talento humano que hace parte de Nariño Express está capacitado para realizar las labores con responsabilidad y calidad, legando en ellos un apoderamiento que permite a la organización un desempeño eficiente en todos los procesos que se desarrollan

**Motivación.** En Nariño Express Café se reconoce la importancia de la motivación, un pago justo es un motivador para los colaboradores de la organización junto al reconocimiento por el desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores

**Índices de desempeño.** No existen unos indicadores de desempeño, que permitan evaluar el trabajo de los directivos y colaboradores, convirtiéndose en una debilidad para la organización.

## **CAPACIDAD COMPETITIVA**

**Valor agregado.** El producto que es ofrecido por Nariño Express Café, tiene un alto valor agregado, por los procesos que tanto proveedores como en la organización Nariño Express Café se realizan para obtener un producto de alta calidad.

**Calidad del producto.** Los parámetros de calidad que se utilizan para la compra de café, sumado a los procesos de transformación que se realizan en la planta, hacen que el producto sea de alta calidad.

**Participación del mercado.** Nariño Express Café compite con otras empresas que se dedican a la preparación de alimentos, la ausencia de un estudio no permite conocer la verdadera participación en el mercado del Municipio de la Unión Nariño.

**Bajos costos de producción.** Los costos de producción son elevados, tanto en costos fijos como en costos variables, esto debido a la tecnología y la mano de obra que es necesaria para el procesamiento de café.

**Fortalezas de los proveedores.** Los proveedores de Nariño Express Café, son productores del Municipio de la Unión, que producen un café con unas cualidades especiales reconocidas a nivel Nacional e Internacional y junto a esto estos los productores proveen materia prima durante todo el año.

**Disponibilidad de insumos** Los flujos de dinero por las ventas diarias, permiten una buena liquidez para las compras de insumos y mantenimiento de la organización, la rotación de inventario es adecuado debido a que el café es un producto de consumo masivo.

**Estabilidad de los costos.** La inestabilidad de los precios del mercado, por la dependencia de los mercados de café en el exterior, hace que los precios en un momento determinado se disparen, elevando los costos del producto final.

## **CAPACIDAD FINANCIERA**

**Acceso a capital.** La empresa no tiene un buen acceso a capital, primero por ser una empresa nueva en el mercado, y segundo por no poseer los respaldos que las entidades financieras requieren.

**Liquidez de la empresa.** Los flujos de dinero por las ventas diarias, permiten una buena liquidez para las compras de insumos y mantenimientos de la organización.

**Estabilidad de los costos.** La inestabilidad de los precios del mercado, por la dependencia del precio de café en la bolsa de valores de New York y la cotización del doral, hace que los precios no sean estables provocando alzas inesperadas que dispara el costo de la materia prima

**Tabla 20. Matriz de Perfil de Impacto de Oportunidades y Amenazas (POAM) del Proyecto.**

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONÓMICOS</b>									
✓ Cotización del precio del café en el exterior				X			X		
✓ Cotización del dólar		X					X		
✓ Crecimiento del consumo de café de alta calidad				X			X		
✓ Tasas de interés				X			X		
✓ Fluctuación de precios	X						X		
✓ Consumidores dispuestos a pagar un precio superior		X						X	
✓ Integración en la cadena de Valor	X						X		
✓ Altos costos en campañas publicitarias				X				X	
✓ Marcas posicionadas y con larga trayectoria				X			X		
<b>POLÍTICOS</b>									
✓ Estabilidad política			X						X
✓ Impuestos				X			X		
<b>SOCIALES</b>									
✓ Presencia de grupos al margen de la ley					X			X	
✓ Inseguridad				X			X		
✓ Desempleo						X			X
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
✓ Nivel de tecnología	X						X		
✓ Flexibilidad de procesos	X						X		
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
✓ Ubicación	X						X		
✓ Clima	X								X
✓ Vías de acceso				X			X		

#### 4.6.2. Análisis de los Factores

### PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) DEL PROYECTO ECONÓMICOS

**Cotización del precio de café en el exterior.** El precio de café a nivel interno depende del precio que se establece en la Bolsa de valores de New York, lo que hace que las fluctuaciones en el precio sean variables e impredecibles

**Cotización del dólar.** La fijación de precio está sujeta al valor del precio del dólar, esto debido a que la producción nacional está destinada a la exportación y que en su mayoría se realiza a los Estados Unidos.

**Crecimiento en el consumo de de café de alta calidad.** Los porcentajes del consumo a nivel mundial de café corriente ha decrecido, pero los niveles de consumo de café de alta calidad ha venido creciendo. En Colombia esta tendencia es similar, además la Federación Nacional de Cafeteros viene adelantado campañas para el consumo de cafés especiales.

**Tasas de interés.** Las tasas de interés que maneja las entidades financieras son apropiadas para la organización, esto permite poder tener la posibilidad de invertir con capital del sector financiero, para fortalecer o ampliar la planta en caso de necesitarlo

**Fluctuación de precios.** Las fluctuaciones de los precios en el café son permanentes e inestables, debido a que depende de factores externos que son impredecibles en el tiempo.

**Consumidores dispuestos a pagar un precio superior.** Consumidores informados, consientes y exigentes, dispuestos a pagar un sobreprecio por producto con calidad

**Integración en la cadena de Valor.** Aumentar la integración entre los actores de la cadena de valor para buscar la estabilidad de precios y buscar el beneficio mutuo garantizando una producción estable y bajo normas estandarizadas

**Altos costos en campañas publicitarias.** Los altos costos en la publicidad hacen que este factor se convierta en una amenaza para el posicionamiento de Nariño Express Café

### **Marcas de café posicionadas y con larga trayectoria en el mercado.**

Existen marcas de café que están posicionadas en el mercado, aunque la calidad del producto es inferior, el consumidor las prefiere por la trayectoria y el posicionamiento del producto ante el consumidor

## **POLÍTICOS**

**Estabilidad política.** La inestabilidad política pone en riesgo las organizaciones, sin poder asegurar que beneficios o perjuicio pudieran tener las políticas sobre todo las de carácter internacional, ya que la mayoría de las políticas se proponen buscando intereses particulares sin considerar sobre todo a la pequeña empresa.

**Impuestos.** El café tostado es un producto gravado, este porcentaje es del 17% que es un valor alto, lo que genera una disminución en la rentabilidad de este producto

## **SOCIALES**

**Presencia de grupos al margen de la ley.** La presencia de grupos al margen de la ley pone en riesgo las organizaciones, a pesar de que existe una política de seguridad democrática esta no ha podido erradicar totalmente estos grupos, sobre todo de regiones apartadas de las ciudades importantes

**Inseguridad.** En la zona Norte la problemática social atraviesa grandes dificultades, los altos índices de pobreza, desempleo, desigualdad entre otras han contribuido a aumentar los niveles de inseguridad, no solamente en el casco urbano y rural, sino también en las vías de acceso que comunica con las ciudades aledañas

**Desempleo.** El desempleo en el Municipio de la Unión Nariño es alto debido a las pocas fuentes de trabajo, el mayor porcentaje de empleo se da en la cosecha de café, el cual es temporal. Las organizaciones que hacen presencia en el Municipio son escasas.

## **TECNOLÓGICOS**

**Nivel de tecnología.** A nivel nacional existe un gran número de empresas dedicadas a la fabricación de maquinaria con alto grado de tecnología para el procesamiento de café, lo cual permite acceder en caso de que la organización en un mediano plazo lo necesite

**Flexibilidad de procesos.** La organización posee una flexibilidad por la estructura con que cuenta, además en caso de aumentar la producción esta se podría dar por encontrarse en una zona cafetera.

## **GEOGRÁFICOS**

**Ubicación.** La organización está ubicada en la zona cafetera de Nariño, donde se produce una café con características especiales, esto permita a la organización Nariño Express Café, obtener un producto de calidad en los volúmenes necesarios.

**Clima.** Aunque el clima del Municipio de la Unión posee una humedad relativa, esta no perjudica la producción de café tostado, además la planta posee una infraestructura para evitar cualquier humedad que pudiera perjudicar la producción.

**Vías de acceso.** Las vías de acceso que comunican al Municipio de La Unión con las ciudades de Pasto y Popayán se encuentran en mal estado,

## **4.7. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL PROYECTO**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), se compone de cuatro cuadrantes los cuales indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva le es más adecuada para una empresa.

Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Para preparar la matriz PEYEA se debe seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Posteriormente se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las

variables que constituyen las dimensiones FF y FI y se le asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Paso siguiente se calculan las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva y se escriben las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA. Como último paso se suman las dos calificaciones del eje x, se escribe el punto resultante en X, se suma las dos calificaciones del eje Y. Y se registra la intersección del nuevo punto xy. El vector resultante revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 21. Matriz PEYEA del Modelo Nariño Express**

**FORTALEZA FINANCIERA**

<b>VARIABLES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Capital de trabajo	3
Rentabilidad	5
Liquidez	4
Rentabilidad sobre la inversión	4
Apalancamiento	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.6</b>

**VENTAJA COMPETITIVA**

<b>VARIABLE</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Calidad del producto	-1
Competitividad en precios	-2
Participación en el mercado	-2
Valor agregado del producto	-2
Conocimientos tecnológicos	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-10</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>

## ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

VARIABLES	CLASIFICACIÓN
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios de productos sustitutos	-3
Elasticidad en la demanda	-4
Presión de la competencia	-2
Barrera para entrar en el mercado	-5
<b>TOTAL</b>	<b>-17</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.4</b>

## FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA

VARIABLES	CLASIFICACIÓN
Potencial de crecimiento	5
Intensidad de capital	3
Aprovechamiento de recursos	4
Potencial de utilidades	3
Tecnología en la industria torrefactora	2
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.4</b>

Resultados de los promedios obtenidos en la matriz PEYEA del Modelo Nariño Express es el siguiente:

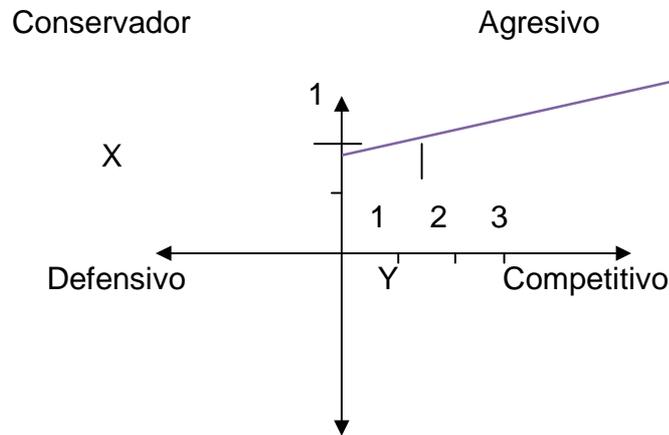
En X

Ventajas Competitivas	-2
Fortalezas de la Industria	3.4
Total	1.4

En Y

Fortalezas Financieras	3.6
Estabilidad del Ambiente	-3.4
Total	0.2

**Grafica 12. Matriz PEYEA.**



El resultado de la matriz PEYEA son los puntos (1,4 y 0.2) ubicados en el cuadrante No 1 que indica que el Modelo Nariño Express se encuentra en una posición agresiva, esto le permite usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Las estrategias que deberá seguir el Modelo son el fortalecimiento de la cadena de valor y la penetración en el mercado de un producto diferenciado.

## **5. MARCO LEGAL DEL PROYECTO.**

### **5.1. MEDIO AMBIENTE**

En Colombia el Ministerio del Medio ambiente, cumple un papel importante en el tema de recursos naturales y medio ambiente, es el encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la nación a fin de asegurar el desarrollo sostenible.

El Ministerio del Medio Ambiente es el organismo que promueve en Colombia, las prácticas adecuadas para evitar la contaminación por parte de las organizaciones, teniendo en cuenta que todo individuo y organización tiene la responsabilidad de velar por los recursos naturales y el medio ambiente.

### **5.2. INDUSTRIALIZACIÓN DEL CAFÉ**

En la industrialización del café, como en el manejo de alimentos la ley 3075 de 1997 reglamenta los procesos que deberán ser cumplidos por toda organización que se dedique o que esté relacionada con las dos actividades arriba mencionadas.

A continuación se hace un resumen de los artículos de mayor relevancia y que involucran a la Organización Nariño Express Café, en la preparación de alimentos y en la transformación del café.

#### **5.2.1. Decreto 3075 de 1997.**

##### **- Capítulo I disposiciones generales**

Artículo 1o. ámbito de aplicación. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

Artículo 2o. definiciones. Para efectos del presente decreto se establecen las siguientes definiciones:

Actividad acuosa (AW): es la cantidad de agua disponible en un alimento necesaria para el crecimiento y proliferación de microorganismos.

Alimento: todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia

Alimento adulterado: el alimento adulterado es aquel:

a. Al cual se le hayan sustituido parte de los elementos constituyentes, reemplazándolos o no por otras sustancias.

b. Que haya sido adicionado por sustancias no autorizadas.

c. Que haya sido sometido a tratamientos que disimulen u oculten las condiciones originales y,

d. Que por deficiencias en calidad normal hayan sido disimuladas u ocultadas en forma fraudulenta respecto a las condiciones originales.

Alimento alterado: alimento que sufre modificación o degradación, parcial o total, de los constituyentes que le son propios, por agentes físicos, químicos o biológicos.

Alimento contaminado: alimento que contiene agentes y/o sustancias extrañas de cualquier naturaleza en cantidades superiores a las permitidas

en las normas nacionales, o en su defecto en normas reconocidas internacionalmente.

Alimento de mayor riesgo en salud pública: alimento que, en razón a las características de composición especialmente en los contenidos de nutrientes, AW actividad acuosa y PH, favorece el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Alimento falsificado: alimento falsificado es aquel que:

- a. Se le designe o expendi con nombre o calificativo distinto al que le corresponde;
- b. Su envase, rótulo o etiqueta contenga diseño o declaración ambigua, falsa o que pueda inducir o producir engaño o confusión respecto de su composición intrínseca y uso. Y,
- c. No proceda de los verdaderos fabricantes o que tenga la apariencia y caracteres generales de un producto legítimo, protegido o no por marca registrada, y que se denomine como éste, sin serlo.

Alimento perecedero: el alimento que, en razón de su composición, características físico-químicas y biológicas, pueda experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que, por lo tanto, exige condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio.

Ambiente: cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

Autoridad sanitaria competente: por autoridad competente se entenderá al instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA y a las direcciones territoriales de salud, que, de acuerdo con la ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

Buenas prácticas de manufactura: son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Biotecnología de tercera generación: es la rama de la ciencia basada en la manipulación de la información genética de las células para la obtención de alimentos.

Certificado de inspección sanitaria: es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en el cual se hace constar su aptitud para el consumo humano.

Desinfección - descontaminación: es el tratamiento físico-químico o biológico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de destruir las células vegetativas de los microorganismos que pueden ocasionar riesgos para la salud pública y reducir substancialmente el número de otros microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Diseño sanitario: es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte, y expendio con el fin de evitar riesgos en la calidad e inocuidad de los alimentos.

Embarque: es la cantidad de materia prima o alimento que se transporta en cada vehículo en los diferentes medios de transporte, sea que, como tal, constituya un lote o cargamento o forme parte de otro.

Equipo: es el conjunto de maquinaria, utensilios, recipientes, tuberías, vajillas y demás accesorios que se empleen en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, fraccionamiento, almacenamiento, distribución, transporte, y expendio de alimentos y materias primas.

Expendio de alimentos: es el establecimiento destinado a la venta de alimentos para consumo humano.

**Fabrica de alimentos:** es el establecimiento en el cual se realice una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a fraccionar, elaborar, producir, transformar o envasar alimentos para el consumo humano.

**Higiene de los alimentos:** son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo.

**Infestación:** es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar los alimentos y/o materias primas.

**Ingredientes primarios:** son elementos constituyentes de un alimento o materia prima para alimentos, que una vez sustituido uno de los cuales, el producto deja de ser tal para convertirse en otro.

**Ingredientes secundarios:** son elementos constituyentes de un alimento o materia prima para alimentos, que, de ser sustituidos, pueden determinar el cambio de las características del producto, aunque este continúe siendo el mismo.

**Limpieza:** es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

**Manipulador de alimentos:** es toda persona que interviene directamente y, aunque sea en forma ocasional, en actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos.

**Materia prima:** son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas por la industria de alimentos para su utilización directa, fraccionamiento o conversión en alimentos para consumo humano.

**Insumo:** comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

**Proceso tecnológico:** es la secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas y demás ingredientes para obtener un alimento esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del producto terminado.

Registro sanitario: es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e importar un alimento con destino al consumo humano.

Restaurante o establecimiento de consumo de alimentos: es todo establecimiento destinado a la preparación, consumo y expendio de alimentos.

Sustancia peligrosa: es toda forma de material que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso pueda generar polvos, humos, gases, vapores, radiaciones o causar explosión, corrosión, incendio, irritación, toxicidad, u otra afección que constituya riesgo para la salud de las personas o causar daños materiales o deterioro del ambiente.

Vigilancia epidemiológica de las enfermedades transmitidas por alimentos: es el conjunto de actividades que permite la recolección de información permanente y continua; tabulación de esta misma, su análisis e interpretación; la toma de medidas conducentes a prevenir y controlar las enfermedades transmitidas por alimentos y los factores de riesgo relacionados con las mismas, además de la divulgación y evaluación del sistema.

## - **Capítulo II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos**

Artículo 7o. buenas prácticas de manufactura. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las buenas prácticas de manufactura estipuladas en el título del presente decreto.

## - **Capítulo III. Personal manipulador de alimentos**

Artículo 13. Estado de salud.

a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deberá efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de

una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomará las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

b. La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

Artículo 15. Prácticas higiénicas y medidas de protección. Toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación o elaboración de alimentos, debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen:

a. Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en todas las labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con éste.

b. Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: de color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y /o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo. La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla

c. Lavarse las manos con agua y jabón, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. Será obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen.

d. Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo. Se debe usar protector de boca y en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas se debe usar cubiertas para estas.

e. Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.

f. Usar calzado cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo.

g. De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o desperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico de las manos sin protección. El material de los guantes, debe ser apropiado para la operación realizada. El uso de guantes no exime al operario de la obligación de lavarse las manos, según lo indicado en el literal c.

h. Dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso será obligatorio el uso de tapabocas mientras se manipula el alimento.

i. No se permite utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice las labores encomendadas a este. En caso de usar lentes, deben asegurarse a la cabeza mediante bandas, cadenas u otros medios ajustables.

j. No está permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.

k. El personal que presente afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa deberá ser excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.

l. Las personas que actúen en calidad de visitantes a las áreas de fabricación deberán cumplir con las medidas de protección y sanitarias estipuladas en el presente capítulo.

#### **- Capítulo IV. Requisitos higiénicos de fabricación**

Artículo 16. Condiciones generales. Todas las materias primas y demás insumos para la fabricación así como las actividades de fabricación, preparación y procesamiento, envasado y almacenamiento deben cumplir

con los requisitos descritos en este capítulo, para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento.

Artículo 36. Condiciones generales. Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos cumplirán con las siguientes condiciones sanitarias generales:

- a. Se localizarán en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje.
- b. No se podrán localizar junto a botaderos de basura, pantanos, ciénagas y sitios que puedan ser criaderos de insectos y roedores.
- c. Los alrededores se conservarán en perfecto estado de aseo, libres de acumulación de basuras, formación de charcos o estancamientos de agua.
- d. Deben estar diseñados y contruidos para evitar la presencia de insectos y roedores.
- e. Deben disponer de suficiente abastecimiento de agua potable.
- f. Contarán con servicios sanitarios para el personal que labora en el establecimiento, debidamente dotados y separados del área de preparación de los alimentos.
- g. Deberán tener sistemas sanitarios adecuados, para la disposición de aguas servidas y excretas.
- h. Contarán con servicios sanitarios para uso del público, separados para hombres y mujeres, salvo en aquellos establecimientos en donde por razones de limitaciones del espacio físico no lo permita caso en el cual podrán emplearse los servicios sanitarios de uso del personal que labora en el establecimiento y los ubicados en centros comerciales.

Artículo 37. Condiciones específicas del área de preparación de alimentos. El área de preparación de los alimentos, cumplirá con las siguientes condiciones sanitarias específicas:

- a. Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y el mantenimiento sanitario.

- b. El piso de las áreas húmedas debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10cm de diámetro por cada 40m<sup>2</sup> de área servida; mientras que en las áreas de baja humedad ambiental y en los depósitos, la pendiente mínima será del 1% hacia los drenajes, se requiere de al menos un drenaje por cada 90 m<sup>2</sup> de área servida.
- c. Las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.
- d. Los techos deben estar diseñados de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de hongos, el desprendimiento superficial y además se facilite la limpieza y el mantenimiento.
- e. Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente del área de preparación de los alimentos y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento para animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
- f. Deben disponerse de recipientes, locales e instalaciones para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.
- g. Deberá disponerse de recipientes de material sanitario para el almacenamiento de desperdicios orgánicos debidamente tapados, alejados del lugar donde se preparan los alimentos y deberán ser removidos y lavados frecuentemente.
- h. Se prohíbe el acceso de animales domésticos y la presencia de personas diferentes a los manipuladores de alimentos

## 6. CONCLUSIONES

En el Municipio de la Unión existen dos cadenas en la comercialización de café, la primera liderada por la Federación Nacional de cafeteros y la segunda por la organización, Empresas de Nariño LTDA. Estas dos organizaciones compran el total de la producción de café del Municipio, y le hacen el proceso de trilla para exportar.

Los resultados obtenidos en la investigación de seguimiento de la cadena de café en el municipio de La Unión Nariño, muestran que no existe una cadena integral desde la producción hasta el proceso final de un producto terminado. Las organizaciones que existen en el Municipio solo se dedican a la comercialización sin darle valor agregado al café, siendo las multinacionales las que transforman el producto, las que mayor rentabilidad obtienen de toda la cadena.

Mediante la elaboración del diagnóstico de las condiciones en las que viven las familias cafeteras del grupo, se determinó que: existen diversas dificultades, principalmente en la administración y control de sus fincas, que se evidencia en debilidades encontradas las cuales afectan a todo el grupo familiar. Otro aspecto importante a tener en cuenta son las malas prácticas en la producción de café, que provocan un desequilibrio ambiental. También se conoció que los grupos familiares no cuentan con infraestructuras adecuadas que permitan un buen beneficio del café, teniendo el riesgo de que la calidad no sea la que el mercado del café exige.

Los resultados arrojados en las encuestas aplicadas a las 20 familias cafeteras, muestran que estas no desarrollan los procesos necesarios, afectado de manera significativa la productividad, careciendo de información técnica para la aplicación de tecnología en los cultivos, debido al poco interés por parte de los caficultores y de organizaciones que están involucradas con la comercialización de café.

Los talleres de capacitación han permitido conocer la disponibilidad de los productores para hacer frente a los cambios que deben efectuar, en especial lo concerniente a la administración de las fincas cafeteras, aplicación de técnicas en producción de café y conservación del medio ambiente.

La gestión ha permitido identificar que existen entidades dispuestas a colaborar en el mejoramiento de la productividad y administración de las

fincas, comprometiéndose en la búsqueda de soluciones frente a la problemática presente en las familias caficultoras.

## **7. RECOMENDACIONES**

Dadas las falencias encontradas en el estudio es necesario la implementación y manejo de registros de los procesos más importantes como son: costos de insumos, mano de obra, compra de materia prima, los ingresos y egresos que producto de la actividad cafetera. Para que la implementación de estos registros se aplique y arrojen resultados, es necesario del acompañamiento de la organización Nariño Express Café.

Impulsar en el Municipio de La Unión el consumo y producción de café de alta calidad, mediante el desarrollo de una estrategia de mercadeo, que permitan dar a conocer la organización Nariño Express Café, mostrando el origen de café, el cual opera bajo los principios de comercio justo y con responsabilidad social.

Realizar un estudio de factibilidad en la ciudad de Pasto e Ipiales, para el montaje de una sucursal de la organización Nariño Express Café, con miras a ampliar el rango de acción del negocio que permita el crecimiento y fortalecimiento de la organización y por ende de las 20 familias cafeteras.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN NARIÑO. P.B.O.T. 2003 - 2011 Dimensión económica del Municipio de la Unión Nariño

CASADESUS-Masanell, R. (2004). "Dinámica Competitiva y modelos de negocio". *Universia Business Review*. 4, cuarto trimestre: 8-17

CHIAVENATO, Idelberto. BATEMAN, Thomas. SNELL, Scott. *Administración aplicada a empresas agropecuarias*. México: McGRAW Hill, 2.005. p.92

CORDOBA, C. Nancy. Optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del Norte del Departamento de Nariño. Documento de trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de ingeniería agroindustrial. San Juan de Pasto 2.007. p.113

CORTÉS Marín Elkin Alonso. Sector agropecuario y desarrollo rural: una mirada integral. 2.004 Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2006. Bogotá, 2007

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004. Bogotá, 2005

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (FNC). El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante el 2004. Bogotá, 2006

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Expediente de solicitud de protección para la Denominación de Origen "Café de Colombia". Radicación No. 04125786. Bogotá, diciembre de 2004

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS– División de comercialización; Departamento de ventas. En REBOLLEDO, I. VENTO, L. Propuesta de agro industrialización del proceso de beneficio del café en el Municipio de La Unión (Nariño), Documento de trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá. 2.004. p.10

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Resumen del proyecto: Modelos Innovadores para el sector Cafetero.

MUTIS, J.M y Ricart, J.E (2008). "Understanding Business Models at the BOP" en "Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor". Editado por Prabhu Kandachar y Minna Halme, Greenleaf Publishing (Fecha estimada de publicación, Mayo 2008).

OBSERVATORIO AGROCADENAS COLOMBIA. La cadena del café en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá, enero de 2006

PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT) Del Municipio de La Unión Nariño 2003-2011. p.17

PRAHALAD C.K y Ramaswany V. (2004) "The future of competition: co-creating unique value with customers". Harvard Business School Pub: Boston, USA.

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Argentina: Javier Vergara editor SA, 1.991. p.76

PUERTA, G. 2005. Calidad del Café. CENICAFE.

REBOLLEDO, I. VENTO, L. Propuesta de agro industrialización del proceso de beneficio del café en el Municipio de La Unión (Nariño) de acuerdo a las características de la calidad esperadas por el cliente a nivel internacional. Documento de trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial. Bogotá. 2.004. p.48

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. GOBERNACION DE NARIÑO. Consolidado agropecuario 2.005. Junio del 2.006

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8a edición. Colombia: Panamericana Editorial Ltda. 2.003. p.25

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Informe de Visita Técnica. 2005

TABORDA, D. Diana, P. Las BPA una estrategia de competitividad para las cadenas productivas. Secretaría de agricultura y desarrollo rural. Departamento de Antioquia. Available from internet: [www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/pdf/medellin/secre.pdf](http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/bpa/pdf/medellin/secre.pdf)

TORRES, Eliécer. "Elementos Relevantes para la Formulación de un Plan de Desarrollo para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda." La Unión Nariño, 2003. p.13

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 11a edición. México: McGRAW Hill, 1.998 p.127

UNCTAD/OMC - CCI; Café: Guía del exportador - Suplemento; op. cit.; Págs. 28-29

## NETGRAFÍA

ASOEXPORT. Asociación de Exportadores de Café de Colombia. <http://asoexport.org>

CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACIONES DE CAFÉ. "Café de Colombia se tomó Bruselas para recibir sello de Indicación GEOGRÁFICA PROTEGIDA DE LA UE". Septiembre de 2007. <http://www.cenicafe.org/>

COMITÉ DE AGRICULTURA. 17º período de sesiones Roma, 31 de marzo – 4 de abril de 2003. Elaboración de un marco para las buenas prácticas agrícolas. Available from internet: [www.fao.org/DOCREP/MEETING/006/Y8704S.HTML](http://www.fao.org/DOCREP/MEETING/006/Y8704S.HTML)

ESPINAL, C. MARTINEZ, H. ACEVEDO, X. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia., La cadena del café en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. [en línea]. Colombia. [Enero. 2006]. P11. Available from internet: [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL Documento explicativo respecto del ESTÁNDAR GENÉRICO FAIRTRADE para Organizaciones de Pequeños Agricultores p.4-7. Available from internet: [www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/standards/documents/Mar06\\_ES\\_Explan\\_Doc\\_Small\\_Farmers.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/Mar06_ES_Explan_Doc_Small_Farmers.pdf)

FABRE. Pierre. Nota de Metodología general sobre el análisis de cadenas: Utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de las políticas. Available from internet: [www.fao.org](http://www.fao.org)

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. [En línea] Colombia 2.008. Available from internet: [www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)

FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL. Documento explicativo ¿Por qué elegir Fairtrade? Un documento explicativo sobre Fairtrade y sus objetivos. [en línea]. [Jul.2009]. Available from internet. [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)

GARCIA, Julián. RAMIREZ, Jorge. Sostenibilidad económica de las pequeñas explotaciones cafeteras Colombianas. p. 5. Available from internet: [www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf](http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/sostenibilidadeconomica.pdf).

LARA, PINEDA. Orlando. EL COMERCIO JUSTO EN EUROPA EVOLUCION, FUNCIONAMIENTO, ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y TENDENCIAS. Centro Internacional de Agricultura Tropical C.I.A.T. Octubre, 2000. p.5. Available from internet: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/comercio\\_justo\\_europa.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/comercio_justo_europa.pdf)

LUNDY, M. GOTTRET, M. CIFUENTES, W. CIFUENTES, W. OSTERTAG, C. BEST, R. Diseño De Estrategias Para Aumentar La Competitividad De La Cadena

Productiva Con Productores De Pequeña Escala. Manual De Campo, Proyecto de Desarrollo de Agro empresas Rurales. Centro de Agricultura Tropical (CIAT). 2.004. p.44 Available from internet: [www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_campo\\_final\\_sept04.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf).

Mahmood, Hasan. K. Pobreza Rural. Available from internet: [www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/12/pdf/khan.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/12/pdf/khan.pdf)

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO. Apuesta exportadora agropecuaria. Cafés especiales. Colombia 2.006. Available from internet: [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

NESPRESSO SA. 2.006. [En línea]. Available from internet: [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

OBSERVATORIO DE CORPORACIONES TRANSNACIONALES. Boletín 2: Las Transnacionales del Sector del Café. Available from internet: [www.cut-bai.org/cafe.pdf](http://www.cut-bai.org/cafe.pdf). p.5

REATEGUI LOZANO, Rolando. Fundamentos del desarrollo sostenible. Available from internet: <http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v6n12/a09v6n12.pdf>

REGIL, CASTILLA. Álvaro. ¿Que tan Sostenible es Nuestro Latte?. Una Evaluación de Tendencias y Normas en el Comercio Justo Desde la Perspectiva de un Nuevo Paradigma Realmente Sostenible Centrado en la Gente y el Planeta. p.28. Available from internet: [www.jussempier.org](http://www.jussempier.org)

**[http://www.agrocadenas.gov.co/cafe/documentos/CNC\\_perfil\\_cafe.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/cafe/documentos/CNC_perfil_cafe.pdf)**

<http://arturobando.blogspot.com/2008/05/competitividad-del-cafe-de-nario.html>

[www.cut-bai.org/cafe.pdf](http://www.cut-bai.org/cafe.pdf). p.3

<http://www.fonaes.gob.mx/expocafe/97>

[www.ico.org](http://www.ico.org)

[http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/flixlondoo/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4440999.html](http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/flixlondoo/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4440999.html)

**[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0022008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf)**

<http://vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.html>

## **ANEXOS**

**Anexo A. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.**



Fuente: Este proyecto

**Anexo B. CERTIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN A LAS FAMILIAS  
CAFETERAS  
No. 4 Constancia SENA Capacitación**



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA  
CENTRO INTERNACIONAL DE PRODUCCION LIMPIA LOPE  
SEDE LA UNION NARIÑO**

**EL SUSCRITO INSTRUCTOR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS CAFETERAS**

**HACE CONSTAR:**

Que en el Municipio de La Unión Nariño, se está dictando por parte del SENA el curso corto de Administración de Empresas Cafeteras, en el cual participan 20 caficultores que se encuentran dentro del proceso de mejoramiento que se lleva a cabo por Nariño Express Café y en el cual se están tratando diferentes temas en procura de dar un mejor manejo de sus fincas y que conlleven a un adecuado manejo como empresas cafeteras, promoviendo de esta forma un mayor bienestar de estas familias.

En constancia se firma en el Municipio de La Unión Nariño, a los veinticuatro (24) días del mes de Agosto de 2.009.

**JIMMY CORDOBA TORRES**

Instructor Administración de Empresas Cafeteras

**Anexo C. REGISTRO NO 1. INVENTARIO DE LA EXPLOTACIÓN  
AGRÍCOLA**

**INVENTARIO ACTUALIZADO DE MIS EXPLOTACIONES  
AGRÍCOLAS O CULTIVOS**

FECHA DE ELABORACIÓN: DÍA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

Nombre del lote	Área del lote (Has)	Cultivo	Variedad	Fecha de siembra o zoca	Distancia de siembra	Número de plantas	Valor \$

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

**Anexo D. REGISTRO NO 2, APOORTE DE LA FAMILIA EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA**

**Los aportes de mi familia en las labores de la finca son :**

NOMBRE	LABORES QUE HACE	TIEMPO SEMANAL EN LAS LABORES

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros

**Anexo E. REGISTRO NO 3, INVENTARIO DE INSUMOS UTILIZADOS EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA**

Éste es el inventario de insumos de nuestra finca

Insumo	Unidad	Cantidad	Fecha de adquisición	Fecha de vencimiento	Valor

*Por facilidad y para evitar graves equivocaciones, coloco en sitios diferentes insecticidas, fungicidas, y herbicidas.*

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

**Anexo F. REGISTRO NO 4, MANO DE OBRA UTILIZADA EN LA FINCA**

**Ya tengo los datos de mi familia,  
ahora apunto la información de mis  
colaboradores.**

NOMBRE COMPLETO	CÉDULA DE CIUDADANÍA	PROCEDENCIA	DIRECCIÓN DE LA FAMILIA	LABORES QUE REALIZA BIEN

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

**Anexo G. REGISTRO NO 5, INGRESOS OBTENIDOS POR LA VENTA DE PRODUCTOS DE LA FINCA.**

Y vendo ....:

PRODUCTO	CANTIDAD	SITIO (en dónde)	PRECIO

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

## Anexo H. REGISTRO NO 6, RENOVACIÓN DE CAFETALES

Como renovar oportunamente es clave de éxito, hago mi plan de renovación de la siguiente manera:

NOMBRE DEL LOTE	FECHA DE SIEMBRA	CANTIDAD DE ÁRBOLES	CUÁNDO DEBO RENOVAR

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.

## Anexo I. ENCUESTA APLICADA A LAS 20 FAMILIAS CAFETERAS

El objeto de la encuesta, es la recolección de información de las pequeñas fincas cafeteras, para realizar un diagnostico, dirigida a los administradores de las fincas, información que proporcionara los conocimientos para la integración de estas familias al trabajo de grado denominado Nariño Express un modelo de negocio en la cadena del café.

### A. Datos generales

1. Administrador de la finca \_\_\_\_\_ CC No \_\_\_\_\_
2. Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_
3. Ubicación de la finca \_\_\_\_\_ Nombre de la finca \_\_\_\_\_ Altitud de la finca \_\_\_\_\_
4. Ha realizado estudios Si \_\_\_ No \_\_\_ Último año cursado:  
Primaria completa \_\_\_ Incompleta \_\_\_ Secundaria completa \_\_\_ Incompleta \_\_\_  
Tecnológico completo \_\_\_ Incompleto \_\_\_ Universitario completo \_\_\_ Incompleto \_\_\_
4. Ha recibido capacitaciones Si \_\_\_ No \_\_\_  
Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Que organizaciones le han brindado capacitación  
\_\_\_\_\_

### B. Información familiar

1. Nombre del cónyuge \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Nivel educativo \_\_\_\_\_
  2. Colabora con las actividades productivas que se realizan en la finca Si \_\_\_ No \_\_\_
  3. Que actividades realiza? Manejo de cultivo de café \_\_\_ Recolección de café \_\_\_
  4. Beneficio húmedo y seco \_\_\_ Venta de café \_\_\_ Crianza de animales \_\_\_ cosecha de otros productos \_\_\_
  5. Cuantas personas viven en su casa: Padres \_\_\_\_\_ hijos \_\_\_\_\_ Otros familiares \_\_\_\_\_
  6. Información de los hijos: escriba la edad y marque con X los estudios que está realizando  
Edad Genero Estudios que está realizando
1. \_\_\_ \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Superior \_\_\_ No estudia \_\_\_ Ultimo cursado \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_ \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Superior \_\_\_ No estudia \_\_\_ Ultimo cursado \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_ \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Superior \_\_\_ No estudia \_\_\_ Ultimo cursado \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_ \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Superior \_\_\_ No estudia \_\_\_ Ultimo cursado \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_ \_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Superior \_\_\_ No estudia \_\_\_ Ultimo cursado \_\_\_\_\_

C. Información sobre la infraestructura de la finca

1. Tiene Beneficiadero Si  No  Material del que está construido: Ladrillo  Adobe  Madera

2. Tiene tanque de fermentación? Si  No  Material que está construido \_\_\_\_\_

3. El agua es de acueducto  Propio

4. Tiene despulpadora Si  No

5. Tiene canal de correteo Si  No

6. La casa tiene patio para secar café Si  No

7. Formas de secado de café:

\_\_\_\_\_

8. La vivienda está construida en: Ladrillo  Adobe  Madera

Otra cual \_\_\_\_\_

9. Cuantas habitaciones tiene \_\_\_\_\_ El estado es: Bueno  Regular  Malo

10. La preparación de alimentos lo hace en: cuarto de cocina  dormitorio  Aire libre

11. El estado del Baño es?: Bueno  Regular  Malo

12. Tiene servicios de: Energía  Acueducto  Teléfono  Alcantarillado

13. Concina con: Electricidad  Gas  Leña

D. Información económica

1. Lleva registro de la finca Si  No

2. Marque con X los registros contables que lleva:

Jornales  Compra de semillas  Compra de insumos  Ventas de café

Gastos familiares

Otros cuales:

\_\_\_\_\_

3. Conoce la cantidad de café pergamino que produjo la cosecha pasada Si  No  total kilos \_\_\_\_\_

4. Cuál es el precio promedio al que vendió el café \_\_\_\_\_
5. Cantidad de café pergamino de la cosecha actual: \_\_\_\_\_
6. Precio mínimo al que vendió \_\_\_\_\_ Máximo \_\_\_\_\_ Promedio \_\_\_\_\_
7. Donde vendió su café: Cooperativa \_\_\_ E.N.A \_\_\_ Comercializadora Nariño \_\_\_ Comercio \_\_\_\_\_
8. Contrata personal para cosecha Si\_\_\_ No \_\_\_ Cuantos contrata por día \_\_\_\_\_
9. Después de cosecha contrata personas Si\_\_\_ No \_\_\_ Cuantos por día \_\_\_\_\_
10. El Jornal lo pago: Al día \_\_\_ Cuanto pago \_\_\_\_\_ Tarea en Kilos\_\_\_ Latas \_\_\_  
Cuanto Pago \_\_\_\_\_
11. Recibe otros ingresos fuera de la actividad de la finca Si\_\_\_ No\_\_\_ Por concepto de: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. De las personas que viven en su casa, quienes colaboran con los ingresos de la familia realizando trabajos fuera de la finca
- | Parentesco | Actividades que realiza | permanente | temporal |
|------------|-------------------------|------------|----------|
| _____      | _____                   | ___        | ___      |
| _____      | _____                   | ___        | ___      |
| _____      | _____                   | ___        | ___      |
| _____      | _____                   | ___        | ___      |
13. Porcentaje de ingresos recibidos en: La finca \_\_\_\_\_ Otras actividades \_\_\_\_\_

E. Información del cultivo

1. Sabe que extensión tiene la finca Si \_\_\_ No \_\_\_ Extensión total mts2 \_\_\_\_\_
2. Sabe cuál es la extensión sembrada con café Si \_\_\_ No \_\_\_ Extensión total mts2 \_\_\_\_\_
3. Conoce cuantas plantas de café tiene sembradas Si\_\_\_ No \_\_\_ Total \_\_\_\_\_
4. Que variedad tiene sembrada: Caturra \_\_\_ Variedad Colombia \_\_\_ Común \_\_\_  
Otra cual \_\_\_\_\_
5. A qué distancia está sembrado el café? Callejón \_\_\_ Entre árbol \_\_\_

6. Edades del café \_\_\_\_\_

7. Para soquear divide la finca por lotes Si\_\_ No\_\_ Soque toda la finca \_\_

8. Que otros cultivos productivos tiene en la finca

\_\_\_\_\_

9. Estos cultivos le generan más ingresos que el café Si \_\_ No \_\_

10. Se dedica a la producción animal: Familiar \_\_ Comercial \_\_

Que animales tiene \_\_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_

#### F. Información Ambiental

1. El agua utilizada en el beneficio del café proviene de: Acueducto \_\_ Quebrada \_\_

2. Las mieles que provienen del café van: Al suelo \_\_ Quebrada \_\_

3. La pulpa va al: Suelo \_\_ Fosa \_\_ Quebrada \_\_

4. Las aguas negras de la vivienda van a: Poso séptico \_\_ Quebrada \_\_

5. El cultivo tiene sobrio Si \_\_ No \_\_

6. Que tipo de sobrio tiene: Plátano o banano \_\_ Leguminosas \_\_ Maderables \_\_

Frutales \_\_

7. Las desyerbas las realiza con Pala \_\_ Machete \_\_ Agroquímicos \_\_

8. Prepara abono orgánicos en la finca Si \_\_ No \_\_

9. Tiene nacedero de agua en la finca Si \_\_ No \_\_

10. Utiliza agro tóxicos para el control de plagas Si \_\_ No \_\_

Cuales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### G. Información Social

1. En cosecha usted contrata menores de 14 años Si\_\_ No \_\_

2. Ha recibido asistencia técnica por parte de alguna organización: Si \_\_ No \_\_

Cual \_\_\_\_\_

3. Cuando utiliza agro tóxicos, utiliza algún equipo para protección de las personas? Si \_\_

No \_\_

Cuales \_\_\_\_\_

4. Están afiliados a una entidad de salud? Si\_\_\_ No \_\_\_  
Cual\_\_\_\_\_

Encuestador \_\_\_\_\_ Fecha\_\_\_\_\_ lugar \_\_\_\_\_