

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE
CAFETEROS DE NARIÑO
(2006 - 2010)**

**LUIS JAVIER PAZ ARGOTY
MARIA EUGENIA REYES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE
CAFETEROS DE NARIÑO
(2006 - 2010)**

**LUIS JAVIER PAZ ARGOTY
MARIA EUGENIA REYES**

Trabajo final de grado para optar el título de Especialistas en Alta Gerencia

**Asesor Trabajo de Grado:
Carlos Arturo Ramírez Gómez
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACION:

OSCAR BENAVIDES PAZ
Jurado Evaluador

ARMANDO PATIÑO MORA
Jurado Evaluador

San Juan de Pasto, 31 de agosto de 2005

Quiero dedicar este nuevo logro en primer lugar a Dios en quien constantemente ha estado mi mayor gozo, gestor de mi vida, porque me ha dado las capacidades para alcanzar mis sueños y propósitos y siempre ha sido mi fuerza y mi amparo para continuar en mi lucha, a pesar de las dificultades.

A mi familia, empezando por mis padres, Luis Javier y Gladys, porque ellos han depositado su confianza en mí y me han ayudado a vislumbrar mis metas, su comprensión y su ayuda incondicional son para mí el bálsamo de mi existencia. A mis abuelitos, Segundo y Rutila Inés, porque ellos al ser mis segundos padres, siempre se han esmerado con amor para asistirme en mi educación y formación como profesional y, sobre todo y lo más valioso, como persona, a quienes sabré corresponder de la mejor manera sin llegar a defraudarlos ni permitir que todos sus esfuerzos hayan sido en vano. A mis hermanos, Jairo Andrés y Mario Fernando, por ser mis mejores amigos en todas las circunstancias de la vida, por compartir mis alegrías y tristezas, por ser mis alentadores día tras día y porque en ellos encuentro la seguridad de contar con su fraternidad en todo momento y para siempre. A mi tía Nancy y a mi prima hermana Sonia, compañeras de la vida cuyo amor lo han prodigado en mí sin interés alguno, y a quienes mi agradecimiento desmedido será de todos los días. Por todo lo bonito que mi familia me ha brindado, ruego a Dios que siempre nos mantenga muy unidos, sin importar el tiempo ni el espacio y diciéndoles que este logro es de todos nosotros.

A mis verdaderos amigos de corazón, por haberme brindado su sincera amistad, su apoyo incondicional y porque también se han alegrado por mí al verme alcanzar nuevos escalones de éxito, especialmente a esos nuevos amigos que conocí durante este proyecto, a María Eugenia Reyes, al señor Jaime Ordóñez y al profesor Carlos Arturo Ramírez. A ellos les digo que quiero llenarme también de una inmensa felicidad al verlos convertirse en seres extraordinarios, capaces de cristalizar sus más acérrimos ideales. Sólo me basta decirles gracias por todo y que Dios los bendiga por siempre.

Luis Javier Paz Argoty

Le dedico al Señor mi Dios este triunfo, quien me enseñó su camino, me dio entendimiento y escucho mi voz cuando lo llamé.

A la memoria de mi Padre, a quien le debo todo lo que soy y cuyo recuerdo esta siempre en mi corazón; a mi adorada Mamá, quien con su vida se ha constituido en el ejemplo a seguir; a Inés, quien ha sido el motor de la familia; a Gloria, a Sonia y a Margarita por estar conmigo cuando las he necesitado; a mis Hermanos, Sobrinos que son la nueva luz de la casa; y a mi Princesa María Camila, a quien tanto quiero

A Luis Javier, mi compañero de tesis, y a Jaime Ordóñez, por toda su colaboración y apoyo.

Finalmente, a Luis Guillermo, quien con su gran amor, dedicación y paciencia volvía de color rosa todo lo gris.

A todos gracias porque si alguno de ellos hubiese faltado, no habría sido posible este éxito. A todos los llevo en mi corazón y los quiero mucho.

María Eugénia Reyes Eraso

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	24
1.1 ORIGEN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, ESTRUCTURA Y REPRESENTATIVIDAD	24
1.1.1 Institucionalidad	24
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
3. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CLIENTE (MERCADO OBJETIVO)	34
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	37
4.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	37
4.1.1 Auditoria Gerencial	37
4.1.2 Auditoria de Producción	40
4.1.3 Auditoria de Mercadeo	41
4.1.4 Auditoria de Investigación y Desarrollo	44
4.1.5 Auditoria Financiera	46
4.1.6 Evaluación del Perfil de Capacidad Interna	47

4.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI – Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	50
4.1.8 Interpretación de la Matriz EFI del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	50
4.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	51
4.2.1 Entorno Económico	51
4.2.2 Entorno Sociocultural, Demográfico y Ambiental	57
4.2.3 Entorno Político, Gubernamental y Legal	78
4.2.4 Entorno Tecnológico	84
4.2.5 Entorno Competitivo	87
4.2.6 Evaluación del Perfil de Oportunidades y Amenazas	103
4.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE – Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	106
4.2.8 Interpretación de la Matriz EFE del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	106
5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	108
5.1 DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	110
5.2 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	111
6. ANÁLISIS DOFA	114

6.1 MATRIZ DOFA. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	117
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	119
7.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	119
7.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA	120
7.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	122
7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	123
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	124
8.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)	124
8.1.1 Matriz Interna Externa (I-E). Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	126
8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	128
8.2.1 Factores de la Matriz PEYEA. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	130
8.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	131
8.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	133
8.3.1 Matriz de la Gran Estrategia. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	136
8.4 MATRIZ DE PORTAFOLIO O BOSTON CONSULTING GROUP – BCG –	138
8.4.1 Matriz de Portafolio o Boston Consulting Group – BCG-. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	141

8.5 MATRIZ DE LA CUANTIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE –	143
8.5.1 Matriz de la Cuantificación de la Planeación Estratégica – MCPE -. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	148
8.5.2 Interpretación de la Matriz Cuantitativa de Planeación. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	150
9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	152
10. INDICADORES DE GESTIÓN	155
10.1 INDICADORES DE GESTIÓN – PLAN ESTRATÉGICO 2006-2010. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	156
11. PLAN DE ACCIÓN	158
11.1 PLAN DE ACCIÓN. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006-2010. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	159
12. PLAN OPERATIVO ANUAL 2006	165
12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006-2010. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO	166
13. CONCLUSIONES	172
14. RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	177

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factores internos determinantes de éxito	48
Cuadro 2. Principales Indicadores de desarrollo por departamentos de Colombia	52
Cuadro 3. Participación de la población y el PIB en el total nacional	54
Cuadro 4. Mercado laboral	54
Cuadro 5. Indicadores del mercado laboral	55
Cuadro 6. Ingreso per cápita	56
Cuadro 7. Instituciones de educación superior	61
Cuadro 8. Población joven y adulta analfabeta	62
Cuadro 9. Población atendida proyecto de alfabetización 2001-2003	63
Cuadro 10. Analfabetismo a nivel nacional 2003	63
Cuadro 11. Municipios de Nariño con mayor porcentaje de analfabetismo. Año 2000 y atendidos hasta el 2003	63
Cuadro 12. Estado de la red vial a cargo del Instituto Nacional de Vías	71
Cuadro 13. Estado de la red vial a cargo del departamento de Nariño	72
Cuadro 14. Estado de la red terciaria a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente INVIAS	73
Cuadro 15. Servicios de saneamiento básico	75
Cuadro 16. Calificación de las variables – Estructura de la Industria -	99
Cuadro 17. Estrategias para contrarrestar a la competencia	102
Cuadro 18. Factores externos determinantes de éxito	104
Cuadro 19. Estrategias para superar el nivel actual de vulnerabilidad	112
Cuadro 20. Factores claves del ambiente interno	116

Cuadro 21. Factores claves del ambiente externo	116
Cuadro 22. Ventas del sector cafetero del departamento de Nariño. Años 2003 y 2004. (Cafés Especiales)	140

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	26
Figura 2. Áreas claves del Plan Estratégico 2003-2008 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	32
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas del sector cafeteros de Nariño	98

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Valor de las exportaciones totales – enero a diciembre (millones US \$)	57
Gráfico 2. Datos generales de CyT+i. 1995 – septiembre 2003	85
Gráfico 3. Nariño: grupos de investigación de CyT+i reconocidos ante COLCIENCIAS 1995 – septiembre 2003	85
Gráfico 4. Nariño: tipo de entidad ejecutando proyectos en CyT+i. 1995 – septiembre 2003	86
Gráfico 5. Proyectos en Nariño según clasificación de la UNESCO de las ciencias. 1995 – septiembre 2003	86

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: es el proceso de planear, instrumentar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: pensamiento de administrar las organizaciones usando el método de Planeación Estratégica de Negocios en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

CALIDAD DEL PRODUCTO: grado en que un conjunto de propiedades inherentes a un bien o servicio cumple con los requisitos y que permiten juzgar su valor

CALIDAD DEL PRODUCTOR: depende del tipo de materias primas o de servicios estipulados y el cumplimiento de lo que se promete.

CALIDAD DEL CONSUMIDOR: se establece por el comparativo de la experiencia y el uso de los productos o servicios.

COMPRADOR: es el agente designado por la familia u organización para establecer la transacción de dinero a cambio de bienes y servicios.

CONSUMIDOR: es la persona u organización que hace uso o destrucción total o parcial de un bien o servicio; la empresa ya lo tiene capturado, debe mantenerlo e informarlo de las últimas innovaciones, porque si no se le da lo que necesita, buena atención y servicio se cambia a la competencia. No existe el consumidor potencial.

CLIENTE: es la persona u organización que toma una decisión de compra y que tiene características de un mercado, tiene necesidades, tiene dinero, tiene deseos, pero está comprando o no ha comprado todavía; éste es el **Cliente potencial**, que es el que está con la competencia y es el que necesita capturar una empresa. La compañía debe demostrarle que su producto o servicio es el mejor.

DESARROLLO DE PRODUCTOS: una estrategia de crecimiento del producto-mercado que requiere que la compañía desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados ya existentes.

DESARROLLO DEL MERCADO: una estrategia de crecimiento de producto-mercado en la cual la compañía continúa vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.

DESEO: es la cuantificación de la necesidad, la cual depende del dinero que tenga o posea la persona.

DINERO: es una medida de intercambio y de pagos diferidos, que es generalmente aceptada en una región.

DISEÑO: es la forma desarrollada para darle identidad propia al producto.

DISTRIBUCIÓN: se maneja en dos segmentos diferentes: Distribución Física y de Contratación para el manejo de mayoristas, minoristas y canales de distribución.

DIVERSIFICACIÓN: una estrategia de crecimiento del mercado de productos en la que una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos a nuevos mercados.

EMPAQUE: es el elemento de protección especialmente diseñado para productos de consumo masivo; en los productos industriales se emplea para colocar información adicional, es el genérico de envase, envoltura, y embalaje, pero cada uno es diferente.

EMBALAJE: caja o cubierta con que se resguardan los objetos o productos que han de transportarse; éste se tiene en cuenta en el costo de producción.

ENVASE: el que contiene directamente el producto.

ENVOLTURA: la protección que tiene el producto contra el medio ambiente.

ESCENARIO: un conjunto de variables que para esa situación poseen un nivel de valor y un grado de ocurrencia. En otra posición esas variables pueden tener otro nivel de impacto diferente o diferente probabilidad de ocurrencia (estadística simple, puede ser alto o bajo) Si el impacto genera un efecto positivo será una oportunidad que nos demandara el futuro y que deberíamos aprovechar si disponemos de alguna fortaleza en nuestra estructura empresarial.

ESTRATEGIA: un plan de acción amplio mediante el cual la organización intenta alcanzar sus objetivos.

ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN EN UN SOLO SEGMENTO: la selección de un segmento homogéneo tomado dentro de un mercado total, como el mercado objetivo.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES: planes básicos y amplios de acción mediante los cuales la organización intenta lograr sus metas y cumplir su misión. Estos planes son para 1) la organización total de una compañía pequeña de un solo producto o 2) cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en una gran organización de múltiples productos o negocios.

GARANTÍA: compromiso temporal del fabricante o vendedor, por el que se obliga a reparar gratuitamente algo vendido en caso de avería. Se ubica en la categorización de servicios de posventa y dan el respaldo al comprador.

LOGOTIPO: es el tipo de letra característica de la marca.

LOGOSÍMBOLO: es la unión de un logotipo y un símbolo.

MARCA: es la identificación que puede ser registrada, genérica, individual, de familia o de línea, la marca debe cumplir con un logotipo, un símbolo, y una mascota; puede poseerlas todas dependiendo del producto o servicio.

MARKETING: un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfacen necesidades en el mercado objetivo con el fin de alcanzar las metas de una organización.

MASCOTA: es una figura humana o animal animada que ayuda a la recordación del producto o servicio.

MERCADEO: es el oficio de intermediación donde una empresa sostiene precios a los productores y coloca los productos con una leve ganancia a los compradores meta o sea a los que se esta llegando directamente; este término fue adoptado en reemplazo de la palabra marketing.

MERCADO: personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero para gastar y disposición para gastarlo.

MERCADO POTENCIAL: es el objetivo hacia el cual se dirigen y no saben que resultado van a tener las organizaciones, especialmente cuando trabajan con nuevos productos.

MERCHANDISING: se debe analizar desde dos puntos de vista: del producto: es la elaboración, diseño y creación ergonómica del producto para que se convierta en el vendedor silencioso. Del intermediario: es la relación existente entre el productor e intermediario para incentivar las compras en el punto de venta, empleando para ello el material punto de compra (POP; point of purchasing, este concepto nace en Francia en 1892 diseñado por un grupo de Norteamericanos para formular el POPAI point of purchase advertising institute: instituto publicitario para material punto de compra), POP son afiches, banderolas, stikers, exhibidores, anuncios, horarios y el manejo del mobiliario del punto de compra.

META: son los objetivos cualificados.

NECESIDAD: es la carencia de algo. Existen dos grupos de necesidades: el primer grupo, el de las necesidades originadas a partir de estados fisiológicos de tensión; son las necesidades intrínsecas o básicas de cualquier ser humano, por ejemplo; el sueño, la alimentación, bebidas, sexo, vestido y vivienda. En el segundo grupo se tiene a las necesidades originadas a partir de estados psicológicos entre ellas están las de afecto y respeto así mismo; éstas se subdividen en cuatro niveles más así: necesidades de seguridad, necesidades de aceptación social o pertenencia, necesidades de estimación y necesidades de autorrealización.

OBJETIVO: en el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos. Un resultado deseado

ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA: una organización en la que la utilidad no se propone como meta organizacional.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: la proporción de las ventas totales de un producto durante un periodo establecido en un mercado específico, que obtiene una sola empresa. La participación del mercado se puede referir a industrias completas, segmentos

estrechos o áreas geográficas en particular, y también se puede aplicar a periodos pasados, presentes o futuros.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: una estrategia de crecimiento del producto-mercado en la que una compañía trata de vender más de sus productos vigentes a sus mercados actuales.

PLAN TÁCTICO (PT): proceso formal mediante el cual las organizaciones asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico.

PLANEACIÓN: el proceso de decidir ahora qué se hará después, incluyendo cuándo y cómo se hará. Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE): el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (PEN): tiene como finalidades básicas la determinación de objetivos, metas y las grandes estrategias; es el encargado de despejar incógnitas. Son sus funciones: detectar amenazas y oportunidades, definir fortalezas y debilidades de la estructura organizacional que estemos analizando, y definir ventajas y desventajas competitivas.

PLANEACIÓN OPERATIVA ANUAL: tiene la función de ejecutar planes de acción a un año, utiliza los recursos que había comprometido la planeación estratégica y que asignó el Plan Táctico

POSICIÓN DE MERCADO: es la tajada porcentual de participación en el mercado.

POSICIONAMIENTO: estrategias y acciones de un vendedor al detalle para distinguirse de un modo favorable de los competidores en las mentes (y en los corazones) de grupos de consumidores seleccionados. Es el lugar que ocupa un bien o servicio en la mente de un consumidor (Top of Mind); se conoce también como recordación espontánea de marca y se logra mediante un slogan

PRECIO: es la cuantificación en dinero de la razón de ser de un bien o servicio.

PRODUCTO: William Stanton lo define como un elemento con características tangibles e intangibles. Tangibles como el precio, marca, diseño, garantías, color, textura; todo producto debe tener características que lo distingan de los de la competencia. Intangibles: la calidad, la buena fe del comprador y la reputación o buen nombre del vendedor y su motivación. Otra definición dice que es la elaboración de un bien o producto con características físicas y químicas identificables, verificables y cuantificables.

PROMOCIÓN: forma de incentivar las ventas de un producto utilizando diferentes tácticas tales como: promoción de ventas, publicidad, propaganda, relaciones públicas y merchandising.

PROMOCIÓN DE VENTAS: por promoción de ventas se entiende los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal, por ejemplo, cupones, premios, exhibiciones en la tienda, muestras gratuitas, demostraciones en la tienda y concursos.

PROPAGANDA: empleo de cualquier método visual, audiovisual u oral para dar a conocer personas, ideas, filosofías y doctrinas; es pagada por sus seguidores. No hay forma de presentar una demanda por incumplimiento y nadie es responsable de las consecuencias que se tengan.

PUBLICIDAD: término que proviene de la palabra ADVERTISING (Ad: parte / visual, Vertis: notar, Ing: acción) es el empleo de cualquier método visual, audiovisual u oral para dar a conocer bienes y servicios; la publicidad no vende, informa, da a conocer que se tiene un producto pero no más; es pagada por el dueño del producto o servicio y es responsable de los beneficios no logrados por la utilización de los productos o servicios. Los mensajes publicitarios pueden ser demandados cuando incumplen o se presenta insatisfacción en lo ofrecido.

PUNTO DE VENTA: sitio o lugar geográfico donde se interrelacionan productos y compradores para intercambiar bienes y servicios siendo su principal impulsor el dinero.

RELACIONES PÚBLICAS: en mercadeo es vender la imagen de la institución exclusivamente a nivel interno a través de seminarios, conferencias, educación continuada; si se vende la imagen a nivel externo se está utilizando la publicidad que es una recordación automática, por ejemplo, si obsequiamos almanques, estilógrafos o agendas, esto no es hacer relaciones públicas sino publicidad.

SATISFACCIÓN: la condición del cliente cuando su experiencia con un producto es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: el proceso de dividir el mercado total para un producto en varias partes, cada una de las cuales tiende a ser homogénea en todos los aspectos importantes.

SERVICIO: una actividad que se puede identificar por separado, que es intangible y que es el principal objeto de satisfacción de los deseos de los clientes.

SERVICIOS DEL VENDEDOR: son los servicios adicionales que presta la organización como la entrega a domicilio, capacitación, venta a crédito, etc.

SÍMBOLO: es cualquier elemento gráfico que permite la recordación de la marca.

TÁCTICA: un medio operacional mediante el cual se instrumenta o activa una estrategia.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN): una división por separado para un producto o un mercado importante en una organización con productos o negocios múltiples.

RESUMEN

El presente documento es el Plan Estratégico Corporativo para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño 2006-2010, el cual ha sido realizado utilizando la metodología de Humberto Serna Gómez en su libro “Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión” y siguiendo este proceso de administración estratégica:

Direccionamiento estratégico actual de la empresa: llevando a cabo una descripción de la misión, visión, principios corporativos y los objetivos de la empresa, a fin de determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde se dirigirse.

Información básica sobre el cliente (mercado objetivo): síntesis de una investigación de mercados orientada a suministrar información básica sobre el mercado y la forma en que la empresa está atendiéndolo y su orientación de marketing para con los clientes.

Diagnóstico Estratégico: comprende dos análisis a realizar: a) Determinación del Perfil Capacidad Interna, para identificar fortalezas y debilidades de la organización; y b) Determinación del Perfil de Oportunidades y Amenazas de la organización.

Análisis de vulnerabilidad de la empresa: análisis para determinar el grado de vulnerabilidad de la empresa dentro del negocio en el que interactúa.

Matriz DOFA: partiendo del diagnóstico estratégico y del análisis de vulnerabilidad de la empresa se ha desarrollado la matriz DOFA, con el fin de establecer estrategias funcionales para la empresa.

Redireccionamiento Estratégico: por medio del análisis DOFA se establece un nuevo direccionamiento estratégico a partir del perfil competitivo de la empresa y las condiciones ambientales de negocio en el que se encuentra inmersa la organización.

Formulación Estratégica: se identifican y se evalúan las estrategias alternativas de mercado que adoptará la organización, desarrollando las matrices pertinentes para ello.

Estrategias de Mercadeo: una vez determinada las estrategias de negocio, se ha perfilado la base operativa desarrollando las estrategias de mercadeo como proceso táctico a llevar a cabo.

Indicadores de Gestión: permiten llevar a cabo un proceso de retroalimentación con respecto a la efectividad de las estrategias que ha adoptado la empresa.

Plan de Acción: se constituye en la guía a seguir para la ejecución de las estrategias seleccionadas.

Plan Operativo Anual 2006: su finalidad es determinar los alcances a lograr del plan estratégico durante ese periodo de tiempo.

SUMMARY

The present document is the Corporative Strategic Plan for the Departmental Coffee Growers' Committee of Nariño 2006-2010, which has been accomplishing using the methodology of Humberto Serna Gómez in his book "Theory, methodology, aligning, implementation and strategic maps, management indexes" and continuing this strategic administration process:

Current strategic course of the company: carrying out a description of the mission, vision, corporative principles and the objectives of the company, in order to determining where the company finds and toward where the company goes.

Basic Information on the client (Target Group): synthesis of a markets investigation guided to supply basic information on the market and the form in which the company is attending its marketing direction for with the clients.

Strategic Diagnosis: understand two analyses to accomplish to a) Determination of the Profile Internal Capacity, to identify strengths and weaknesses of the organization; and b) Determination of the Opportunities and Threats Profile of the organization, to identify the opportunities and threats that the company is presenting in its external environment.

Vulnerability analysis of the company: analysis to determine the degree of vulnerability of the company into the business in which operate.

Counterfoil SWOT: beginning from the strategic diagnosis and of the vulnerability analysis of the company has been developing the counterfoil SWOT, in order to establish functional strategies for the company.

Strategic Recourse: through the analysis, SWOT is established a new recourse strategic from competitive profile of the company and the environmental business conditions in which is finding the organization.

Strategic Formulation: they are identified and are evaluated the alternative market strategies that will adopt the organization, developing the relevant counterfoils for this.

Marketing strategies: once it determined the business strategies, it has been outlined the operative base developing the marketing strategies as tactical process to carry out.

Indexes of Management: permit carry out a feedback process with respect to the efficiency of the strategies that it has adopted the company.

Action plan: it constitutes in the guide to follow for the execution by the strategies selected.

Annual Operative Plan 2006: its purpose is to determine the scopes to achieve of the strategic plan during that period.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es un instrumento gerencial que sirve de soporte a una organización en la toma de decisiones a través del planteamiento de una serie de objetivos corporativos con metas establecidas para el cumplimiento de los lineamientos trazados; por eso teniendo en cuenta que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, ha permanecido fiel a su historia y a su ser como organización gremial con gran capacidad de liderazgo y ha continuado su reflexión estratégica en este intento permanente de escrutar y responder a los nuevos signos de los tiempos en el comienzo de este siglo XXI, hemos considerado pertinente elaborar el presente trabajo académico, considerando la necesidad que tiene una empresa como el Comité Departamental de Cafetero de contar con un direccionamiento propio que contribuya a desarrollar una caficultura rentable y de exportación con productores organizados y competitivos, para lo cual hemos teniendo en cuenta opiniones y comentarios, críticas y aportaciones de muchas personas dentro y fuera de la organización.

El documento que ahora se presenta es el producto de una ardua labor intelectual extraordinariamente escrupulosa, que trata de llevar a armonizar los intereses y aspiraciones más caras que debe tener el Comité, con las exigencias que impone la globalización y el proceso de transición que estamos viviendo. Ahora bien, como se trata de un trabajo académico, y teniendo en cuenta la importancia que reviste esta institución dentro del Departamento, sería de gran conveniencia para ella, sopesar la puesta en marcha de este Plan Estratégico y los compromisos que le podría demandar a la organización el ser tomado como un instrumento para enfocar y dirigir su trabajo durante los próximos cinco (5) años.

No cabe duda que el Plan Estratégico que se propone ahora es muy perfectible, sin embargo el Comité puede desarrollarlo y demostrar así que al seguirlo, permanecerá como un punto de referencia que oriente al Sector Cafetero en el Departamento de Nariño, en las agitadas aguas del desarrollo, la transición y la globalización para que permanezca en el tiempo.

El documento que se ofrece a continuación refleja los cinco (5) elementos fundamentales que constituyen un Plan Estratégico:

1. La Misión: Que resume su razón de ser y orienta su acción
2. La Visión: Que describe la organización que se aspira tener en un horizonte de cinco (5) años
3. Los Objetivos estratégicos: Que precisan los propósitos fundamentales en los que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño habría de concentrar su accionar.
4. Los Principios y Valores Corporativos: Que definen la cultura del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

5. Las Estrategias de Negocio: Que permiten orientar la organización hacia el futuro en pro de lograr sus objetivos y su rendimiento competitivo, llevada a cabo mediante un Plan de Acción.

Esperamos así, que el presente trabajo académico, se constituya en una herramienta que el Comité Departamental tome a consideración para evaluar su quehacer en los próximos cinco años y de ser posible lo adopte para iniciar su redireccionamiento que lo lleve a ser la organización número uno, que dirija y oriente los destinos cafeteros del Departamento.

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL
DE CAFETEROS DE NARIÑO
(2006 - 2010)**

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 ORIGEN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, ESTRUCTURA Y REPRESENTATIVIDAD

1.1.1 Institucionalidad: los Jesuitas parecen haber sido los primeros en introducir semillas de café en la Nueva Granada hacia 1723. Los primeros experimentos con el cultivo del grano en Colombia datan del siglo XVIII. Algunos cultivos se desarrollaron en la primera mitad del siglo XIX, pero es en la segunda mitad de este siglo cuando se consolida la importancia del sector como generador de empleo y de divisas. Su participación dentro del total de exportaciones del país, paso del 9% en el periodo 1865-1869 al 55% en 1895. Este incremento fue el resultado de una respuesta en la producción, la cual paso de alrededor de 47.000 sacos en el primer período a 358.000 en 1895.

En la época de los años setenta del siglo XIX se inicia la transición de una economía basada en las mulas, el tabaco, y el oro, hacia un sistema en el cual el café, los ferrocarriles y los bancos crearon las condiciones iniciales para el despegue económico. La iniciativa para la inversión, la expansión y la difusión del cultivo del café, correspondió a un grupo de personalidades y pioneros nacionales que comprometieron recursos del ahorro privado en una actividad de lenta gestación y alto riesgo. Esta experiencia contrasta con las de otros países en desarrollo en los cuales la inversión extranjera y/o la inversión estatal jugaron un papel determinante en el impulso del sector primario.

A partir de 1870 se registran siembras crecientes de café, y esto se tradujo en una fuerte expansión del sector externo de la economía colombiana. Este proceso permitió incorporar al proceso productivo, capacidad instalada ociosa (especialmente tierra y mano de obra). El sector cafetero comenzó a operar como un poderoso motor de desarrollo de la economía nacional. Este auge inicial se suspendió entre 1899 y 1904 a raíz de la Guerra de los Mil Días y como consecuencia de un fuerte descenso de los precios internacionales.

Entre 1870 y 1930, el sector cafetero impulso el desarrollo de la industria, los transportes y los bancos. La expansión del sector permitió integrar a la economía nacional y tuvo importantes efectos políticos y sociales. El café fue fundamental para el crecimiento económico, la balanza de pagos, las finanzas públicas, el empleo, el desarrollo industrial y regional y para el sistema político, económico e institucional del país.

Antes de la Gran Depresión que se inicio en 1929 el café ya se había consolidado como el sector líder de la economía colombiana. No obstante los productores no contaban con asistencia técnica, ni con líneas de crédito, ni con facilidades de almacenamiento, ni con

una entidad especializada que los representará a nivel nacional e internacional. En el frente comercial los cafeteros tenían escaso poder de negociación frente a las casas extranjeras que dominaban el negocio. Estas circunstancias ayudan a entender por qué en 1927 los cultivadores promovieron, con apoyo del Gobierno Nacional, la Creación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Antes de la Federación, la actividad cafetera del país estaba desorganizada y el caficultor se encontraba sujeto a un mercado incierto y sin servicios de apoyo ni programas para mejorarle la calidad y el nivel de vida.

Desde el comienzo de su actividad como organización gremial, en el año de 1927, la **FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA** se proyectó como una institución con fundamentos sólidos y programas específicos orientados, no sólo hacia el sector cafetero, sino al progreso general del país.

Con el tiempo, el gremio cafetero fue creando instrumentos e instituciones como el Fondo Nacional del Café, lo que permitió ofrecer toda clase de servicios al productor y maximizar el ingreso de divisas al país; fue así como el país logro adoptar políticas cafeteras serias, estables y, en general, coherentes con la política económica general.

Estas políticas estuvieron encaminadas a estabilizar el ingreso de los productores, a mejorar la infraestructura física y social y a impulsar el aumento de la productividad de los cafetales. El resultado es que Colombia se convirtió en el mayor productor mundial de cafés arábigos lavados y el más importante competidor del Brasil.

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

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

➤ **¿Quiénes la componen?:** por ser una institución de carácter gremial, la Federación Nacional de Cafeteros está integrada por los cultivadores de café de las distintas regiones del país que acrediten dicha condición con la cédula cafetera. En la actualidad, más de 373 mil cafeteros colombianos poseen cédula cafetera.

Para tener la cédula cafetera y ser miembro federado, es preciso inscribirse y demostrar que son cultivadores permanentes y que poseen o explotan para sí o para su familia un predio cuya área sembrada con café sea igual o superior a media (0.5) hectárea y en esta área contar con al menos 1.500 árboles plantados.

De acuerdo con los estatutos de la Federación, también pueden tener cédula cafetera aquellas personas naturales que por más de cinco años hayan explotado directamente mediante contrato de arrendamiento, por escritura pública o usufructuado un predio cafetero, previa renuncia del propietario o titular de la posesión de los derechos gremiales atribuibles al predio en cuestión.

Figura 1. Estructura Organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



- **Congreso Nacional de Cafeteros:** es la máxima dirección de la Federación, se reúnen ordinariamente en el último bimestre de cada año.

Cada Departamento que cuente con un Comité Departamental de Cafeteros elegirá 6 Delegados Principales, para que asistan y representen al Departamento ante el Congreso Nacional de Cafeteros.

Estos Delegados son elegidos por voto directo de los Caficultores Federados en las elecciones cafeteras creadas para tal fin. Por cada delegado principal será elegido un suplente, que lo reemplazará en su ausencia absoluta, temporal u ocasional.

Para ser elegido delegado al Congreso Nacional de Cafeteros se requiere ser productor federado con antigüedad no menor de 3 años, su condición de caficultor es demostrada con la cédula cafetera vigente.

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

- **Comité Directivo:** con la asistencia del Gerente General se encarga de la orientación de los asuntos gremiales y administrativos de la Federación Nacional de Cafeteros. Delega en la Gerencia General y en los Comités Departamentales las funciones que considere convenientes. Está integrado por un representante de cada Comité Departamental de Cafeteros.
- **Comités Departamentales de Cafeteros:** entre sus principales funciones se cuenta la de organizar y orientar el gremio en el respectivo departamento y ejecutar los distintos planes y programas para la región. Existe un Comité Departamental de Cafeteros en cada una de las capitales de los departamentos cuya producción cafetera exceda el dos por ciento (2%) del total nacional, y está integrado por los seis (6) miembros principales, elegidos democráticamente, con sus respectivos suplentes.
- **Comités Municipales de Cafeteros:** funciona en aquellos municipios donde existan al menos 400 cedulados y su producción anual sea igual o superior a 60 mil arrobas, (750.000 kilos, aprox.) y se encarga de la organización y representación de los caficultores a nivel del municipio y actúan como los voceros de estos ante el Comité Departamental respectivo.
- **Caficultores Federados:** son Federados los productores de café que obtengan la cédula cafetera expedida por el respectivo Comité Departamental de cafeteros, en donde se encuentre ubicado.

También son Federadas las personas jurídicas cuyo objeto social comprenda la producción cafetera. En este caso se otorga la cédula a su favor, con indicación del representante legal o de la persona natural que se designe para representarla y ejercer los derechos de ser federado.

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

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

➤ **Funciones de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia**

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

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

asociativas de ahorro y crédito, esquemas de cobertura y control de riesgo, tostadoras y trilladoras de café, centrales de beneficio, que tengan por objeto mejorar el ingreso del caficultor, disminuir los costos de producción, hacer más eficiente su comercialización y mejorar las calidades del café.

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

- Organizar fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, para atender la prestación de servicios a sus federados, tales como la educación y la salud.
- Realizar inversiones permanentes con sus recursos sólo en activos que pertenezcan a la industria cafetera y efectuar inversiones temporales, para obtener beneficios y rendimientos que garanticen la solidez patrimonial de la Federación y le permitan atender oportuna y adecuadamente sus programas a favor de sus asociados y de bienestar para sus servidores.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

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

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

El Direccionamiento Estratégico actual de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y, por ende, del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es como sigue a continuación:

VISIÓN: “Lograr una caficultura competitiva y sostenible; fortalecer el tejido social en las zonas cafeteras y mantener el café Colombiano como el mejor del mundo”.

Con esta Visión, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, busca seguir obteniendo un café de altísima calidad que sea competitivo en los mercados internacionales, a través de una cadena productiva solidamente establecida a fin de convertir a este sector en un dinamizador económico y social de la región y del país, mediante la organización estratégica gremial y participativa.

MISIÓN: “Asegurar el bienestar del caficultor colombiano mediante una efectiva organización gremial, democrática y representativa”

La caficultura además de ser una actividad económica es una forma de vida, y con esta Misión se busca garantizarle al caficultor una vida digna con capacidad para afrontar los retos que el mundo moderno exige.

AREAS CLAVES:

Relaciones con autoridades	Trabajar conjuntamente con el Estado Colombiano de manera que contribuya a alcanzar nuestra Visión.
Comercialización del Café colombiano	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar la actividad del Fondo Nacional del Café, de manera eficiente y sostenible. ○ Asegurar el mejor precio de compra al productor
Política Internacional del Café	Crear un entorno internacional favorable para el cumplimiento de la Visión
Publicidad y Promoción	Posicionar el café colombiano como líder del café de calidad
Valor Agregado	Generar mayor valor agregado al café colombiano
Competitividad de la caficultura	Lograr una caficultura rentable y sostenible
Educación para el desarrollo y el Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener caficultores educados y trabajadores capacitados ○ Elevar las condiciones de vida de la población cafetera
Estructura gremial e institucional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidar la fortaleza gremial ○ Construir una organización que sea capaz de cumplir la Misión y alcanzar eficazmente la Misión
Financiera	Lograr el equilibrio y fortalecimiento de las Finanzas de la Federación y del FoNC

Figura 2. Áreas Claves del Plan Estratégico 2003-2008 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia



Con estas áreas claves, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, busca:

- Volver al productor del grano el centro de la política cafetera y de la acción gremial

- Luchar por mejorar el ingreso del caficultor, defendiendo los precios y capturando valor agregado
- Estabilizar y fortalecer financieramente al Fondo Nacional del Café
- Adecuar al sector para hacerlo sostenible y capaz de aprovechar las oportunidades de un mercado mundial en transición
- Recuperar la legitimidad de la organización cafetera hacia adentro y hacia fuera
- Defender el carácter socialmente estratégico de la caficultura
- Regresar el café a la agenda internacional
- Promover la reconversión del sector en lo productivo y lo tecnológico
- Aliarse con el gobierno para canalizar mayores recursos del sector público a la inversión social en las zonas cafeteras.

En el Plan Estratégico Corporativo vigente de la Federación Nacional de Cafeteros no se encuentran claramente estipulados unos principios corporativos, que inspiren su vida institucional y con los cuales se cree una Cultura Organizacional en donde se vivan los valores frente a la toma de decisiones y en las operaciones de cada una de las dependencias de la organización

Considerando que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, que se desenvuelve en una región que por sus características climáticas y humanas produce un café de alta calidad, cada vez mas reconocido en el mundo y que debe ser remunerado en condiciones justas que lleven al progreso y desarrollo social y económico, no cuenta con un Plan estratégico definido, se hace necesario introducirle uno, que consulte la realidad local en su relación con el gremio, con las instituciones cafeteras y las políticas de comercialización nacional e internacional, dentro del marco de la competitividad y sostenibilidad de la actividad cafetera.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el ánimo de apoyar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, en su quehacer institucional, planteamos el Plan Estratégico Corporativo, como una alternativa de mejoramiento para su gestión empresarial, durante el período 2006-2010.

3. INFORMACIÓN BÁSICA ACTUAL DEL CLIENTE (MERCADO OBJETIVO)

Los clientes o mercado objetivo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y, por ende, de los Comités Departamentales de Cafeteros son los PRODUCTORES de café de las distintas regiones del país que se inscriben como miembros de estas instituciones cafeteras.

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

Por lo anterior, es necesario recalcar que otro tipo de clientes a los que esta dirigido hoy el accionar del Comité para ingresar en el mercado de los Cafés especiales, son los COMPRADORES de estos cafés.

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

➤ **¿Quién es un productor de Café?:** son productores quienes con ánimo de cultivadores permanentes:

- Posean o exploten para sí o para su familia un predio cuya producción anual no sea inferior a 500 kilogramos de café pergamino seco de trilla.
- Cuenten con un área sembrada de café igual o superior a media (0.5) hectáreas.
- Todos los caficultores colombianos reciben los beneficios de la Institucionalidad cafetera.

➤ **¿Quién es un Caficultor Federado?:** son federados los productores de café que obtengan la cédula cafetera expedida por el respectivo Comité Departamental de Cafeteros.

También podrán ser Federadas las personas jurídicas cuyo objeto social comprenda la producción cafetera.

También podrán tener derecho a ser productores federados aquellas personas naturales

que por más de cinco años hayan explotado directamente mediante contrato de arrendamiento por escritura pública o usufructuado un predio cafetero.

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

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

Cada cafetero cedulaado (cliente) elige a:

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

Con su voto los cafeteros:

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

➤ **¿Quiénes pueden votar?:** los Cafeteros que reúnan los requisitos estatutarios para pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros, y que acrediten tal condición con su cédula cafetera. En la actualidad hay 370.000 cafeteros cedulados.

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

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

Los beneficios y servicios que ofrece la Federación de manera directa y/o a través de los Comités Departamentales y Municipales, se extienden a cualquier productor federado, e incluso a aquellos que no lo son, tales como el de extensión y asistencia técnica para el

cultivo y beneficio del café; la compra de café; los programas de educación; salud e infraestructura, entre otros.

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

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

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

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

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

El término de Auditoria se ha empleado incorrectamente con frecuencia ya que se ha considerado como una evaluación cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. A causa de esto, se ha tomado la frase "Tiene Auditoria" como sinónimo de que, en dicha entidad, antes de realizarse la auditoria, ya se habían detectado fallas. El concepto de auditoria es mucho más que esto. Es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, una entidad, etc.

Dado lo anterior y teniendo en cuenta que la auditoria es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo, se hace necesario evaluar dentro del presente Plan Estratégico, áreas cuyo impacto puede ser fundamental para el correcto funcionamiento del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

4.1.1 Auditoria Gerencial: esta Auditoria esta compuesta por los siguientes elementos gerenciales: Planeación, organización, control, motivación, selección de personal.

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

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

A pesar de que los programas y actividades se ejecutan dentro de los diferentes lineamientos y normas correspondientes, así como en absoluta transparencia, la ausencia de indicadores de gestión en los mismos no deja explotar todas las potencialidades de la región ni evaluar su adecuado avancen y el beneficio e impacto que se pretende

alcanzar, situación que no permite optimizar la Administración de los recursos en todas las áreas para beneficio de todos los asociados.

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

Asimismo, las actividades Gerenciales del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño se ejecutan en muchos casos con base a las directrices y decisiones de la Oficina Central, situación que no le ha permitido implementar un sistema de evaluación y predicción de las tendencias que se presentan en los medios políticos, sociales, culturales y tecnológicos de la región, que lo lleven a determinar oportunidades y amenazas que afectan el devenir de sus actividades, debilidad organizacional que puede ser usufructuada por potenciales competidores.

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

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

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

Esta situación se torna aún más delicada cuando el Personal Administrativo de Apoyo por la falta de los manuales de funciones, desconoce su nivel de autoridad ocasionando muchas veces complejidad en el normal desarrollo de las actividades cotidianas de la organización.

Por otra parte, al no contar con un organigrama formalmente definido y divulgado de manera apropiada a todos los integrantes de la organización, la delegación de funciones se lleva a cabo de manera casual y dependiendo de la magnitud de ésta, lo que conlleva a congestiones en el cumplimiento oportuno de los programas, proyectos y actividades que el Comité realiza.

➤ **Control:** teniendo en cuenta que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, no cuenta con un sistema adecuado de Planeación y con un adecuado sistema de control que lleve a cabo todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados, no se han definido objetivos de control, no se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas, no se maneja un adecuado sistema de control operativo, no se cuenta con sistemas eficientes y efectivos de control financiero, no se han establecido normas ni métodos para medir el desempeño, lo que pone en evidencia un frágil sistema administrativo.

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

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

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

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

La capacitación no es llevada a cabo en el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrezca la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. No proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. Por lo tanto, no es una importante herramienta motivadora para el personal de la organización.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Con este sistema de gestión comercial y promocional del café de Nariño, el Comité Departamental de Nariño disfruta de una fortaleza empresarial con la que se puede incrementar el nivel de competitividad en los mercados internacionales, sin embargo, debido a las debilidades de Gestión de Operaciones, no todos los productores de café del departamento de Nariño, se benefician de las estrategias de comercialización que tiene la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, pues únicamente el 55% de la producción total de café se hace a través de las

Cooperativas de la Federación, el 45% restante se efectúa a través de intermediarios que pagan menores precios y no reconocen las bonificaciones a la calidad de café de Nariño, disminuyendo ostensiblemente los ingresos de los caficultores y la sostenibilidad de los cultivos.

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

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

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

Por otra parte, se hace necesario tener en cuenta que el mercado Internacional a su vez está determinado principalmente por la oferta y demanda de café y por las características de calidad del grano, así como también por la consistencia, oportunidad y cumplimiento en los contratos entre los proveedores internacionales y las multinacionales compradoras y tostadoras de café, que proveen a los industriales y tiendas de café de los países consumidores de Estados Unidos, Europa y Japón. No obstante, en esta última etapa de la cadena la Federación no tiene un poder de control en los diferentes eslabones de comercialización hasta llegar al consumidor final, por lo cual pierde la oportunidad de conseguir mejores remuneración por su producto y las mayores utilidades quedan en las empresas tostadoras y distribuidoras del café colombiano, poniendo en peligro muchas veces la rentabilidad y viabilidad del cultivo en nuestro país.

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

cafeteras y el Gobierno, para ampliar los beneficios que de ello se desprende, a un mayor número de caficultores del país.

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

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

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

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

La Asociación de Productores como una medida estratégica para fortalecer la capacidad competitiva de la cadena productiva del sector cafetero del departamento de Nariño, es el resultado de un proceso de integración que ha venido apoyando la Federación Nacional de Cafeteros, logrando la depuración del Sistema Cooperativo Caficultor. Así, al finalizar el año 2003 la Federación Nacional de Cafeteros patrocinó un total de 38 cooperativas en todo el país, las cuales operaron con una red de 488 puntos de compra de café, ubicados

dentro de la zona cafetera del territorio nacional*. Dentro de nuestro Departamento, existen dos cooperativas que se han organizado dentro del proceso de asociación de productores a fin de disponer de un mejor sistema de comercialización del café: La Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda. y la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. Estas dos empresas del sector solidario llevan a cabo procesos similares en cuanto a la compra a los caficultores del café tipo Federación.

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

Y para preservar la presencia del café de Nariño en los mercados especializados el Comité de Cafeteros tiene como estrategia la de capacitar a los productores en calidades de café, que contempla la producción de cafés sin defectos, sin presencia de plagas ni enfermedades, seleccionado a mano y secado al sol en instalaciones apropiadas y con la participación de la familia cafetera, fortaleza ésta que hace que nuestro café tenga factores de rendimiento por debajo del promedio aceptado 92.8 y con índices de broca menor del 1.5%, y con pasillas inferiores al 5%, lo cual le imprimen características físicas ideales para el mercado nacional e internacional.

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

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

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

4.1.4 Auditoria de Investigación y Desarrollo: la Federación Nacional de Cafeteros desarrolló en 1997 la Encuesta Nacional Cafetera, con el propósito fundamental de

* El Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante el año 2003. Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

conocer la situación de las familias cafeteras y el estado en que se encuentra la caficultura colombiana.

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

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

De otro lado, en todo el proceso de producción de café, que se inicia por el contacto del caficultor con el Técnico de la Federación, se ha desarrollado como fortaleza institucional un sistema de aplicación de la tecnología actualizada y constante, que ha hecho posible que el cultivo sea rentable y competitivo y como en el caso regional, que la mayoría del café producido sea catalogado como café especial, apreciado en el mercado internacional.

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

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

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

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

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

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

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

A pesar de lo anterior, el análisis y el control financiero es utilizado como una herramienta de apoyo efectiva a la gestión empresarial desde la Oficina Central. Por lo tanto, no es fácil conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en el Comité, y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma, por cuanto la Oficina de Contabilidad del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, suministra toda la información y soportes contables necesarios a la Oficina Central, quien se encarga de procesar la información contable a nivel nacional, emitiendo los respectivos estados financieros globales.

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

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

inversión señaladas en el Contrato vigente entre el Gobierno Nacional y la Federación y su Plan Estratégico aprobados por el Congreso Cafetero.

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

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

La matriz EFI es una herramienta de planeación estratégica que contribuye al diagnóstico estratégico del Comité, suministrando información que permite conocer si la empresa tiene más fortalezas que debilidades o, por el contrario, presenta más debilidades que fortalezas.

Para la realización de la matriz EFI, en primer lugar identificamos las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa, llevando a cabo una lista de las mismas como se presenta a continuación.

Cuadro 1. Factores Internos Determinantes de Éxito

Factores Internos Determinantes de Éxito
Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental
Las actividades Gerenciales están supeditadas a las directrices y decisiones de la Oficina Central
No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio.
No se ha definido un direccionamiento estratégico propio.
No hay autonomía suficiente para estructurar de forma clara su propia organización administrativa y técnica.
Improvisación en las funciones y responsabilidades de cada uno de su miembros
Carencia de un organigrama real y que refleje y se adapte a la estructura organizacional más conveniente para la empresa
No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos
El Personal Administrativo de Apoyo desconoce su nivel de autoridad
La delegación de funciones se lleva a cabo de manera casual y deliberada.
No se cuenta con un sistema de control y medición de resultados.
La selección del personal es informal
Las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el personal.
No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal.
La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos
El estado de ánimo de los empleados es bajo
No se dispone de un sistema adecuado de planeación y gestión de operaciones
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas y directrices de calidad y diferenciación en el mercado
Sistema de mercadeo que se extiende desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café.
Sistema de promoción y ventas a escala internacional –“Tiendas Juan Valdés”-
Excelente garantía, calidad del producto cuyo perfil de taza obedece a estándares internacionales
El café producido en Nariño esta posicionado en el segmento de cafés especiales
Incipiente reconocimiento de las marcas “Sindamano” y “Esperanzas de Nariño”
Incipiente sistema de publicidad y promoción del café de Nariño.
Precio superior del Café de Nariño en los mercados internacionales
Asociación de Productores como una medida estratégica para fortalecer la competitividad de la cadena productiva del sector.
Presencia de puntos de compra a través de cooperativas de caficultores en cada municipio productor del departamento de Nariño
Imagen seria como proveedor ante sus clientes actuales y potenciales nacionales e internacionales
Sistema de Información Cafetera, “SICA”
Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante
Fomento del manejo técnico de las plantaciones de café y procesos post-cosecha a través de las investigaciones de Cenicafé
Formación técnica no formal de numerosos estudiantes y empleados
Adopción de tecnología desarrollada por Cenicafé
Programas de tecnificación de cultivos (Transferencia de tecnología)
No se dispone de un adecuado sistema de análisis y control financiero a nivel del Comité

Posteriormente llevamos a cabo una selección de los factores más críticos de éxito de la misma (15 en total). Una vez seleccionados los factores críticos de éxito, los ponderamos de cero (0.0) a uno (1.0), actividad que se desarrolla de manera participativa con los miembros del Comité y que parte de la experiencia y conocimiento que tienen tanto de la

empresa como del sector cafetero de la región. Asimismo, una vez realizada la ponderación, se procede a clasificar cada factor de acuerdo a las siguientes categorías:

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

Finalmente, procedemos a multiplicar la ponderación por la clasificación para obtener el resultado ponderado total, el cual nos permite realizar la interpretación del Perfil de Capacidad Interna (PCI) del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Para lo anterior, se hace necesario tener en cuenta que si el resultado de la ponderación total de la matriz EFI es mayor que el promedio 2.5, la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades; o si el resultado de la ponderación total es menor que el promedio 2.5, significa que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas.

4.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI- Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

Factores Internos Determinantes de Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental	0,09	1	0,09
No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio.	0,05	2	0,10
No se ha definido un direccionamiento estratégico propio.	0,09	1	0,09
No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos	0,05	2	0,10
No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal	0,05	1	0,05
La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos	0,05	2	0,10
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas y directrices de calidad y diferenciación en el mercado	0,08	4	0,32
Sistema de mercadeo que se extiende desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café.	0,07	3	0,21
Sistema de promoción y ventas a escala internacional – “Tiendas Juan Valdés”-	0,08	3	0,24
Excelente garantía, calidad del producto cuyo perfil de taza obedece a estándares internacionales	0,08	4	0,32
El café producido en Nariño esta posicionado en el segmento de cafés especiales	0,08	4	0,32
Precio superior del Café de Nariño en los mercados internacionales	0,08	4	0,32
Sistema de Información Cafetera, “SICA”	0,05	4	0,20
Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante	0,05	4	0,20
Adopción de tecnología desarrollada por Cenicafé	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		2,86

4.1.8 Interpretación Matriz EFI del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño: la información suministrada por la matriz EFI permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades del Comité, facilitando además la determinación del nivel de la capacidad institucional para realizar sus funciones y alcanzar sus resultados esperados, es decir, pone en manifiesto el desempeño de la empresa en el negocio al que pertenece.

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

De acuerdo a la Matriz EFI, el Comité presenta fortalezas muy relevantes en las áreas de mercadeo e investigación y desarrollo, donde se han llevado acabo tareas de mayor

compromiso y trascendencia por parte de los miembros de la organización y en donde se ha logrado obtener un mayor número de logros que han permitido el reconocimiento de esta institución cafetera como una de la más importantes para el desarrollo y crecimiento competitivo del sector cafetero en el departamento de Nariño.

4.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Para llevar a cabo el análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, realizamos inicialmente una auditoria externa o examen del medio en el que se encuentra la empresa como fuente de oportunidades y amenazas. En esta parte del diagnóstico estratégico procedemos a enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el devenir de la empresa.

En la realización de la auditoria externa del Comité se incluyen las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales interactúa, a fin de evaluarlas y hacerles seguimiento con el propósito de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo. Las variables claves, fuerzas o entornos que se analizarán son los siguientes: Entorno Económico; Entorno Sociocultural, Demográfico y Ambiental; Entorno Político, Gubernamental y Legal; Entorno Tecnológico; y el Entorno Competitivo.

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

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

Las inversiones en educación e infraestructura no han sido articuladas a las políticas productivas de manera integral, dinámica y con visión, propósitos y objetivos de largo plazo. Precisamente por la visión inmediatista de sus gobernantes, por la dificultad de concebir procesos holísticos y sistémicos, por una formación unidimensional, por el desconocimiento de lo regional en su gran diversidad cultural y de factores, porque no existe la voluntad de hacer reformas estructurales y, además, por la frecuente presencia de la corrupción en los cargos directivos políticos y administrativos de nuestro departamento.

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

Factores como los señalados han contribuido al bajo crecimiento de la economía colombiana que en el período 1995-2001 fue de 1,62% promedio anual, agudizándose en algunas regiones que como Nariño, han mantenido un crecimiento de apenas 1,49% promedio anual y una participación en el Producto Interno Bruto -PIB- Nacional, que en su mejor momento ha llegado al 1,7%, mostrando un comportamiento económico bastante inestable con presencia de años críticos en los que la participación ha descendido a 1,45% (1990 y 1993).

La economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras (ver cuadro 1).

Cuadro 2. Principales indicadores de desarrollo por departamentos de Colombia

Departamento:	1. Fortaleza Económ.	2. Gob. Instituciones	3. Finanzas	4. Infraestructura	5. Rec. Humanc	6. Cien. Y Tec.	7. Internacio nalización	8. Gestiór Empresarial	9. F.M. Ambiente	10. Competitividad
Bogotá	1	3	1	1	1	1	6	5	16	1
Valle	2	5	3	3	5	5	3	6	14	2
Antioquia	3	4	2	5	4	4	2	3	13	3
Risaralda	8	6	10	7	7	7	9	10	2	9
Tolima	9	19	9	16	12	12	18	15	22	11
Huila	11	12	11	9	21	21	22	17	11	13
Nariño	21	18	18	15	17	17	17	14	20	18
Cauca	22	11	23	19	6	6	13	12	17	19
Chocó	23	14	22	23	18	18	10	21	7	23

Fuente: Confecámaras 2003

Esta posición de desigualdad, sumada a la aplicación de políticas indiscriminadas de Apertura Económica, ampliaron la brecha de pobreza, en un departamento fundamentado en un sector netamente primario, explotado de manera tradicional con énfasis en una economía de subsistencia, basado en una estructura de tenencia de la tierra mayoritariamente minifundista donde el 80% de los predios son menores de cinco (5) hectáreas y ocupan el 32,4% de la superficie total, mientras los grandes predios ocupan el 67,6%, cuyas repercusiones no han sido ajenas a la situación de la caficultura nariñense amenazando su desarrollo competitivo y su crecimiento económico como un sector dinamizador de la economía regional, que se ha visto afectada no sólo por los efectos del bajo crecimiento económico regional sino también por ciertos fenómenos sociales, como el flujo de mano de obra hacia los cultivos de uso ilícito donde se ofrece una mayor rentabilidad por las actividades laborales.

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

programas, los cuales deben superar en muchos casos las incidencias de un bajo crecimiento económico regional .

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

Cultivos como el fique continúan en crisis, debido entre otros factores a la importación de productos sintéticos, afectando a más de 30.000 personas en el Departamento de Nariño, aunque en la actualidad (2005) se observa un moderado índice de recuperación

La superficie o área dedicada a cultivos permanentes se incrementó significativamente, con un crecimiento anual aproximado de 7,2%, al pasar de 73.563 hectáreas a 84.168 hectáreas, siendo los cultivos de palma africana, café, caña panelera y plátano los más representativos. Para el cultivo del café se presenta un incremento del área sembrada, debido al mercado de los cafés especiales en los cuales se está colocando la producción de café de Nariño a mayores precios que conlleva a mejorar la rentabilidad y, por lo tanto, mejores niveles de vida para los caficultores, que se percibe como una oportunidad que garantiza la sostenibilidad del cultivo y la permanencia de las instituciones cafeteras en la región.

Para el año 2002 con respecto al 2001, se observa que los cultivos permanentes siguen su ascenso en cuanto a área sembrada. Entre ellos se tiene la palma africana con un incremento del 31% que corresponde a 690 hectáreas, como consecuencia del desarrollo del programa de fomento adelantado por el gremio de palmicultores y como alternativa a la sustitución de cultivos de uso ilícito. El tomate de árbol se incrementó en área sembrada en un 82% correspondiente a 177 has., debido a buenas expectativas de mercado a nivel nacional e internacional.

En cuanto al cultivo de cítricos, el área sembrada se incrementó en 13,3% correspondiente a 225.125 has., teniendo en cuenta que los cultivadores de café han diversificado la producción de sus fincas cafeteras con frutales y otros cultivos de pan coger. El fique se incrementó en 17,8% correspondiente a 770 has., dado al auge que ha tomado este cultivo con la utilización de los subproductos: fibra, jugo y bagazo, la estabilización de los precios, la demanda del mercado y como alternativa de sustitución de cultivos de uso ilícito.

En este sentido, se puede hablar de una economía inestable, con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, que a pesar de tener potencialidades en recursos naturales y humanos, no han sido aprovechados adecuadamente por la falta de gestión y liderazgo de los gobernantes de turno y dirigentes gremiales, amenaza que afecta el desarrollo regional (especialmente a

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

sectores tan importante como el del café) en comparación con otros departamentos y regiones de menor y/o similar tamaño, fenómeno que puede corroborarse comparando la participación en el PIB Nacional de 1,7% frente a la participación en la población nacional de 3,46% (ver cuadro 2), indicando un alejamiento mayor en las posibilidades de desarrollo con respecto a otros departamentos como el Cauca que participa con el 1,65% y 2,79% respectivamente, y en departamentos desarrollados como el Valle, la participación en el PIB supera la participación de la población en más de dos puntos.

Cuadro 3. Participación de la población y el PIB en el total Nacional

Departamentos	Participación en PIB Nacional	Participación en Población Nacional	DIF
NARIÑO	1,7	3,46	-1,75
CAUCA	1,65	2,79	-1,14
CAQUETA	0,63	0,93	-0,30
CHOCO	0,41	1,05	-0,64
SUCRE	0,85	1,83	-0,98
ANTIOQUIA	14,89	13,27	1,62
VALLE	11,59	9,96	2,04

Fuente: DANE 2003

➤ **Comportamiento del Mercado Laboral*:** Una economía en crisis, como la nariñense genera tendencias crecientes de desempleo: 9,5% en el año 2001 y 15,2% para el 2002; subempleo, 43%; e informalidad, con índices de desocupación de 4,2% (ver cuadro 3) superiores a departamentos de similar y mayor tamaño como Cauca, Huila, Tolima, Bolívar, Risaralda, cuyos indicadores oscilan entre 2,1% a 3,7%.

Cuadro 4. Mercado laboral

Departamentos	Desocupados	%	Población
Nariño	127.807	4,2	1.690.354
Cauca	65.618	2,1	1.299.187
Huila	89.889	2,9	955.394
Risaralda	78.955	2,6	876.980
Tolima	113.216	3,7	1.304.950
Bolívar	87.732	2,9	2.090.322

Fuente: DANE 2002

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

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

aparentemente generan mayores ingresos, pero que trae como consecuencia la presencia de actores armados y de la delincuencia generando deterioro en las condiciones sociales de la región.

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

Por otra parte, la situación laboral en el área urbana es crítica toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado, se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación. De esta forma se explica cómo los ingresos de los ocupados cuya tasa alcanzó el 61,3% en el 2001 (ver cuadro 4), cerca del 80% de estos no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno.

Cuadro 5. Indicadores del mercado laboral

Año	TGP		TOA		TD		TS	
	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño	Nacional	Nariño
2001	63,4	67,8	54,8	61,3	13,5	9,5	31,3	43
2002	61,8	66,4	52,1	56,3	15,6	15,2	30,2	43

Fuente: DANE 2003

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

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

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

De esta manera, el Comité puede aprovechar esta oportunidad para seguir promoviendo el fomento y uso de cultivos de cafés especiales en los municipios cafeteros como una

ventaja competitiva del sector cafetero regional en los mercados internacionales, mediante programas y proyectos tendientes a su desarrollo bajo su orientación y responsabilidad, de forma que su imagen institucional este relacionada con el futuro de la caficultura regional y el impulso económico del departamento de Nariño.

El deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras revelan que para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53, mientras para el año 2000 de los mismos \$100 se gana \$42 (ver cuadro 5), ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó.

Cuadro 6. Ingreso Percápita

Año	COLOMBIA	NARIÑO	ANTIOQUIA	BOYACA	VALLE	CHOCO
1989	\$100	\$53	\$133	\$74	\$116	\$50
1995	\$100	\$45	\$117	\$80	\$122	\$40
2000	\$100	\$42	\$116	\$76	\$120	\$41

Fuente: DANE 2003

Frente a lo anterior, el departamento de Nariño, como parte del territorio colombiano tiene que involucrarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del PIB Nacional, lo cual es posible lograr reactivando los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado. Mas este proceso no debe continuar con la característica de ser proveedor de materias primas de manera tradicional, sino que hay que imprimirle un alto grado de industrialización que genere un mayor valor agregado a la región, lo cual se logrará, además, con innovación, tecnología y alta asociatividad de los pequeños y medianos productores y empresarios.

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

➤ **Exportaciones de Café*:** aunque las exportaciones colombianas de café en el año 2004 se mantuvieron estables en volumen, con 10,2 millones de sacos de 60 kilos, el repunte de los precios internacionales del grano permitió que el sector les generara al país y a las 560.000 familias productoras 1.054 millones de dólares durante el año pasado.

* Red de Información Cafetera, Bogotá enero 19 de 200

Esa cifra, que no se registraba desde hace cuatro años, implica que durante el 2004 los cafeteros lograron incrementar sus ingresos en 164 millones de dólares, un 18,4%, en comparación con 890 millones de dólares que generó el sector en el 2003 (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Valor de las exportaciones totales – Enero a Diciembre (Millones de US\$)



Fuente: Red de Información Cafetera, Bogotá enero 19 de 2005

La producción de café en Colombia durante el año pasado fue de 11'343.000 sacos de 60 kilos, cifra que presenta una disminución de 2%, en comparación con lo registrado durante el 2003.

El volumen de exportaciones, por su parte, prácticamente se mantuvo estable durante el año pasado, con 10'194.000 sacos de 60 kilos, cifra muy similar a los 10'244.000 sacos que se vendieron en el 2003, de las cuales el departamento de Nariño participó con 384.000 sacos de 60 kilos, lo que equivale aproximadamente al 2% del total de las exportaciones colombianas.

El café ha vuelto a generar más de mil millones de dólares, debido a los cambios estructurales que se han registrado en la industria mundial del café, que hoy se caracteriza por una menor oferta y un sostenido repunte en las cotizaciones internacionales, debido a que Colombia ha incursionado en el mercado de los Cafés Especiales, oportunidad que favorece al sector cafetero de Nariño y al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño para posicionarse en este segmento de mercado, cuya demanda se encuentra en permanente crecimiento, y gracias a que logró mantener sus niveles de producción a pesar de la crisis y a la solidez de sus instituciones cafeteras.

4.2.2 Entorno Sociocultural, Demográfico y Ambiental: en este entorno se relacionan los factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores

(educación, salud, seguridad, cultura), que inciden en el accionar empresarial y el devenir del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

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

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

De hecho, el grupo poblacional entre los 15 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, ya que de una participación del 56,68% en 1985, pasó al 58,4% en 1993, y para el año 2004, se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

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

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

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 37% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad, y 4,7% para los segundos, cifras superiores al promedio nacional que alcanzan el 34% para los menores de 15 años y de 4,5% en los ancianos y dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

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

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 “La Fuerza del cambio continúa”

tiempo que se generarían los recursos suficientes para satisfacer las demandas de los grupos poblacionales dependientes (menores de 15 años y mayores de 64 años).

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

➤ **Distribución de la Población urbano – rural***: del total de la población censada en 1993, el 55% se encuentra ubicada en las zonas rurales, y el 45% se encuentra en las zonas urbanas.

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

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

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

Frente a la situación que se vive en las regiones cafeteras del departamento de Nariño con respecto a la calidad de vida de sus habitantes, el Comité Departamental de Cafeteros considera una amenaza para su objetivo de producir cafés de excelente calidad por cuanto al existir pobreza y miseria en las zonas cafeteras, tendría que desviar su atención y recursos para atender en parte las necesidades básicas insatisfechas, labor que le corresponde a los entes territoriales, mediante la formulación y gestión de

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 “La Fuerza del cambio continúa”

proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida de los caficultores, que les permita integrar en sus fincas las recomendaciones técnicas y administrativas suministradas por el Servicio de Extensión para la producción de cafés especiales.

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

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

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

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

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

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

➤ **Educación*:** en el Departamento de Nariño del total de la población en edad escolar matriculada, 396.828 alumnos, el 8,5% corresponde al nivel preescolar (33.644 niños y jóvenes), el 63,5% al nivel de básica primaria (252.100 niños y jóvenes) y el 28%, correspondientes a 111.084 alumnos del nivel de básica secundaria y media.

* **Educación superior:** en el Departamento de Nariño existen actualmente 10 instituciones de educación superior (ver cuadro 7), algunas con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión y Samaniego.

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

Cuadro 7. Instituciones de Educación Superior

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	PROGRAMAS
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	2.875	368	12	22	9
CESMAG	2.180	314	22	73	8
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1.516	S.R			
Universidad Pontificia Javeriana	339	S.R			
Universidad Santo Tomas	228	S.R	1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
Total	16.968	1.297	84	348	119

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 – ASCUN

* **Educación técnica:** con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, los programas que desarrolla se enmarcan en tres Centros Multi-sectoriales para formación, ubicados en los municipios

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

de: Pasto, Ipiales y Tumaco; y tres Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

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

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

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

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

Como se puede observar en las tablas siguientes en el diagnóstico realizado en el año 2000 basándose en estadísticas del DANE y en los informes presentados por los diferentes municipios, se tenía un total de 248.000 jóvenes y adultos que no habían cursado la Educación Básica Primaria lo que equivale a un 19,5 % (ver cuadro 8) del total de esta Población.

Cuadro 8. Población joven y adulta analfabeta

Adultos	%	URBANO	%	RURAL	%
248.000	19,5	47.020	18,95	200.979	81,04

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 – ASCUN

Con el Programa Nariño Territorio Libre de Analfabetismo durante los años 2001 – 2002 y 2003, se les ofrece la Educación Básica Primaria a un total de 51.135 jóvenes y adultos, quedando por atender 196.865 (ver cuadro 9). La distribución en los sectores rural y urbano se indica en los cuadros 9, 10 y 11:

Cuadro 9. Población atendida Proyecto de alfabetización 2001 – 2003

Población atendida	%	URBANO	%	RURAL	%
51.135	20,61	4.135	1,66	47.000	18,94
Población Joven y Adulta por atender	%	URBANO	%	RURAL	%
196.865	15,48	30.475	2,4	166,390	13,08

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 – ASCUN

Cuadro 10. Analfabetismo a nivel Nacional 2003

13%	URBANO	RURAL
	9% y 10%	24% y 30%

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 - ASCUN

Cuadro 11. Municipios de Nariño con mayor porcentaje de analfabetismo. Año 2000 y atendidos hasta el 2003

No.	MUNICIPIO	Población Analfabeta	Población Atendida	%	Población por atender	%
1	TUMACO	30.744	2.131	6,93	28.613	93,07
2	BARBACOAS	12.037	1.352	11,23	10.685	88,77
3	OLAYA HERRERA	7.251	1.000	13,79	6.251	86,21
4	EL CHARCO	6.388	1.435	22,46	4.953	77,54
5	SANTA BARBARA	5.432	1.760	32,4	3.672	67,6
6	ROBERTO PAYAN	4.384	1.000	22,81	3.384	77,19
7	RICAUARTE	3.585	502	14	3.083	85,99
8	MAGUI	2.897	1.345	46,43	1.552	53,57
9	MOSQUERA	2.511	1.386	55,2	1.125	44,8
10	FRANCISCO PIZARRO	2.193	176	8,03	2.017	91,97
11	LA TOLA	1.689	900	53,29	789	46,71

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 - ASCUN

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

Por lo tanto es innegable que los Programas de Alfabetización llevados a cabo en el Departamento de Nariño, se constituyen en una gran oportunidad que favorece notoriamente a los cacicultores del Departamento de Nariño y por ende al Comité

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

* **Programas educativos:** en las Instituciones y Centros Educativos de Nariño, se viene trabajando por el mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas: Educación Preescolar, Educación Ambiental, Educación Especial, Investigación y Capacitación, Control y Vigilancia, Servicio Social Obligatorio, Proyecto Educativo Institucional, Etnoeducación, Comunidades Afrocolombianas, Apoyo a Normales, Escuelas Saludables, Niñez y Recreación, Derechos Humanos, Colegios Técnicos, Educación de Adultos, Alfabetización, Solución de Conflictos, Lucha contra las Drogas, Telesecundaria, Post. Primaria, Aceleración del aprendizaje, Evaluación del Desempeño de Docentes, Jornada Escolar Complementaria, Escuela y Desplazamiento, Computadores para educar.

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

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

* **Programa de Educación Ambiental:** desde el año 1997 se creó en la Secretaria de Educación de Nariño, el programa de Educación Ambiental, atendiendo el Decreto No. 1743 de 1994, que en su artículo 4, exige a las Secretarías de Educación del país

incorporar la educación ambiental en el sistema educativo. Su principal objetivo es aportar herramientas conceptuales, pedagógicas, didácticas y estratégicas para la construcción del Proyecto Ambiental Escolar (PRAE), en las instituciones educativas del Departamento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

➤ **Medio Ambiente*:** Nariño posee un área de 3.326.800 hectáreas, de las cuales 2048.090 (61.5%) se encuentran cubiertas con bosques, localizados en un 78% en la Zona Pacífica. Alrededor del 24.2% se encuentran bajo uso agropecuario, concentradas en un 79% en la Zona Andina y la superficie restante (14.2%) se encuentra como áreas de páramo, áreas sin actividades productivas, denominadas “improductivas”, barbechos y asentamientos urbanos, reserva agrícola, forestal y pecuaria, que satisfacen la demanda de sectores industriales.

• **Procesos de Deforestación:** la destrucción de los bosques alcanza tasas de deforestación de 7.400 hectáreas por año, ocasionadas principalmente por la explotación

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 “La Fuerza del cambio continúa”

de leña y madera de uso industrial; en algunas zonas y para algunos habitantes del Departamento la leña es fuente de energía importante y en la mayoría la única.

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

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

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

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

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

- **Terrenos aptos para todas las variedades de café:** afortunadamente la zona cafetera del Departamento de Nariño, posee suelos de origen volcánico que son aptos para el cultivo del café, porque poseen los elementos necesarios para la nutrición de la planta y también las condiciones físicas como estructura, drenaje y topografía en

condiciones favorables para el cultivo. En su mayor parte los suelos poseen una topografía moderada que los hace favorables al cultivo del café, porque evita los encharcamientos en la época de lluvias en la región.

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

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

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

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

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

- **Posición geográfica favorable con acceso a los mercados de la Cuenca del Pacífico:** el Departamento de Nariño se encuentra ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, con su región cafetera localizada en la Cordillera de los Andes, posición geográfica que de ser aprovechada como tal permitiría realizar exportaciones importantes no sólo del grano, sino de la variedad de productos agrícolas y agroindustriales de la región a los países Asiáticos que conforman la Cuenca en mención y con reducción de costos derivados de los procesos de distribución física internacional.

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

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

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

➤ **Infraestructura*:**

- * **Calidad de la Vivienda Urbana y Rural:** el Departamento de Nariño cuenta aproximadamente con 102.049 viviendas en el área urbana, y en el área rural con 125.580 viviendas, para un total de 227.629 viviendas controladas. Si se tiene en cuenta que el promedio de personas por familia es de 6, se puede establecer que en términos hipotéticos se debería contar al menos con 286.527 viviendas; por lo cual se determina un déficit estimado de 63.640 viviendas, correspondiente al 22,13%, incluyendo la población desplazada en el departamento. La carencia es más notoria en los centros urbanos mayores y en la Costa Pacífica del departamento. Por otra parte, cerca de un 50% del total de viviendas existentes están en arrendamiento o se encuentran hipotecadas a alguna entidad crediticia.

La calidad de la vivienda tanto en zonas rurales como urbanas es baja, teniendo en cuenta que el 48,50% de los hogares presentan necesidades básicas insatisfechas, y el 20,50% presenta condiciones de miseria. De la totalidad de viviendas controladas en el Departamento de Nariño, el 71,93% tiene acceso a un servicio de acueducto, el 39,54% a alcantarillado, y el 42,89% a servicios de recolección de basura. Se registra en Nariño

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

entre 5 y 6 habitantes por vivienda y en proporción de 2 hogares por unidad residencial, con un área construida de 28 M² aproximadamente, todo esto en condiciones precarias.

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

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

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

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

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

- **Red troncal y transversal:** a cargo de la Nación a través del Instituto Nacional de Vías. Esta red tiene 780 Km. de los cuales 558 kilómetros está a nivel de pavimento y 222 kilómetros en afirmado, esta red atraviesa al departamento de sur a norte y de oriente a occidente. Cumple la función de interconectar al país con el sur del continente y al puerto de Tumaco con el Departamento del Putumayo que es la entrada a la región de la Amazonía, facilitando además la comunicación interna entre los diferentes municipios de Nariño. Esta red cumple una función estratégica para el país en la medida en que posibilita la comunicación nacional e internacional.
- **Red secundaria:** de aproximadamente 1.696 Km. a cargo del departamento, la cual cumple la función de intercomunicar la capital con las cabeceras municipales y a éstas entre sí, integrando los centros urbanos con la zona rural. En general, presenta serias deficiencias en cuanto a diseño geométrico, especificaciones técnicas, carencia de obras de drenaje y contención, además del deterioro progresivo en la capa de rodadura.

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

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

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

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

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

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

En los siguientes cuadros se describe con detalle el estado de la infraestructura vial del departamento, a nivel nacional, departamental y municipal, así:

Cuadro 12. Estado de la red vial a cargo del Instituto Nacional de Vías

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED PAVIMENTADA		
• Buen estado	275	56,47
• Regular estado	208	42,71
• Mal estado	4	0,82
TOTAL	558	100
2. RED EN AFIRMADO		
• Buen estado	105	56,12
• Regular estado	80	42,78
• Mal estado	2	1,07
TOTAL	187	100
3. SEÑALIZACIÓN		

ESTADO DE LA RED	KMS	%
<ul style="list-style-type: none"> Horizontal Vertical 	128	21,73
TOTAL	589	100
4. PUENTES		
<ul style="list-style-type: none"> Buen estado Regular estado Mal estado Estado crítico sin intervención Estado crítico con intervención 	57 0 0 4 3	89,06 0 0 6,25 4,69
TOTAL	64	100
5. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	674	100
6. SITIOS CRITICOS	Tumaco - Pedregal: La Amada, La Ensilada y Ricaurte. Rumichaca - Pasto: La Humeadora. Pasto - Mojarras: K17, Túnel La Llana, Sector Juanambú. Circunvalar al Galeras: K17 y K60,8 Pasto - Buesaco - Higuerones: K47, K55, K70 y K73.	
7. TRAMOS SATURADOS POR VOLUMEN DE TRAFICO	Rumichaca - Ipiales, Catambuco - Pasto, Pasto - Aeropuerto, paso por Pasto, paso por Túquerres y paso por Ipiales.	

Fuente: Plan de Desarrollo 2004-2007

Cuadro 13. Estado de la red vial a cargo del Departamento de Nariño

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED PAVIMENTADA		
<ul style="list-style-type: none"> Buen estado Regular estado Mal estado 	0 25 0	100
TOTAL	25	100.0
2. RED EN AFIRMADO		
<ul style="list-style-type: none"> Buen estado Mal estado Estado crítico 	79-158 1.173-1.441 95	5-10 74-84 6
TOTAL	1696	100.0
3. SEÑALIZACIÓN	La totalidad de la red del departamento no cuenta con señalización	
4. PUENTES	No se cuenta con información confiable sobre el estado de los puentes de la red Departamental. Sin embargo existen 4 puentes en estado crítico: El Quiña y Puente sobre el río Mayo en San Pablo, Puente Colonial sobre el río Juanambú en Tablón de Gómez Y Puente Bravo Acosta sobre el río Patía.	
5. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	En general la red secundaria no cuenta con suficientes obras de protección y drenaje.	
6. SITIOS CRITICOS	- Junín – Barbacoas, San José – Plazuelas y La Granja-Ancuya Sector El Papayal.	

Fuente: Plan de Desarrollo 2004-2007

Cuadro 14. Estado de la red vial terciaria a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente INVIAS

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED EN AFIRMADO		
• Buen estado	0	0
• Regular Estado	155	9,97
• Mal estado	1.088	70,01
• Estado crítico	311	20,02
TOTAL	1.554	100
2. PUENTES	No se cuenta con información confiable sobre el estado de los puentes de la red a cargo de Caminos Vecinales.	
3. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	En general la red terciaria no cuenta con suficientes obras de protección y drenaje.	
6. SITIOS CRITICOS	Pizanda - Cumbitara, Altaquer – Vegas; Leiva - El Palmar; Sotomayor - Boquerón, Chircal - Las Cruces; Iscuazan –Panamericana.	

Fuente: Plan de Desarrollo 2004-2007

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

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

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

Los costos de transporte son verdaderamente altos desde el departamento de Nariño, hasta los puertos de desembarque, los cuales ascienden a 14 centavos de Dólar por libra del café exportado, que son descontados del precio del café pactado en las Bolsas de

Nueva York y Londres, descuentos que afectan considerablemente el ingreso de los caficultores y sus familias.

En el caso de los cafés de Nariño, que van al mercado de los cafés especiales en donde se lo paga con sobrepuestos, la deducción no afecta ostensiblemente los ingresos del caficultor. Sin embargo en un mediano plazo sería importante que los Gobiernos Nacional y Departamental consideren habilitar el puerto de Tumaco, como zona exportadora de café y de otros productos con potencial exportador hacia los mercados internacionales y así abaratar los costos de transporte con beneficios directos a los caficultores y agricultores en general.

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

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

* **Sistema Energético Regional:** el operador de red en el departamento de Nariño es Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A. E.S.P.

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

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

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

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

El hecho de que un alto porcentaje de la población cafetera del Departamento cuente con energía eléctrica, se constituye en una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño por cuanto le permite implementar actividades de carácter técnico para el beneficio de café en condiciones que no afectan su calidad así como otras a actividades de la finca cafetera, en las cuales se hace necesaria la energía eléctrica.

* **Sistema de Agua Potable y Saneamiento Básico:** las principales ciudades cuentan con buenos servicios de abastecimiento de agua potable y disposición de aguas residuales. Se encuentra que la cobertura estimada total en conexiones domiciliarias del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo, según el Instituto de Salud Departamental (2002) representan respectivamente el 69,85%, 68,08% y del 41,61%, los cuales se encuentran por debajo de las metas Nacionales Globales.

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

Según el Instituto Departamental de Saludo de Nariño, para el 2003 se realizaron 1.952 muestras de agua, 930 fueron tomadas de sistemas con tratamiento de agua, de las cuales el 60,75% cumplen con parámetros fisicoquímicos y el 64% son aceptables bacteriológicamente, es decir, cumplen con las normas estipuladas en el Decreto 475 de Marzo de 1998. De las 1022 muestras de agua cruda tomadas, el 45,49% cumplen los parámetros fisicoquímicos y apenas el 5,47% cumplen los bacteriológicos, esto significa que aproximadamente el 71% de los municipios requieren de algún tratamiento simple e intermedio del agua para consumo humano.

En los sistemas municipales de acueducto, alcantarillado y aseo, se observa que en el área urbana existen coberturas muy bajas además de un alto porcentaje de sistemas incompletos y/o que ya han superado su vida útil (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Servicios de saneamiento básico

AÑO	SECTOR	COMPONENTE %		
		AGUA	ALCANTARILLADO	ASEO
1990	Urbano	92	84	73
	Rural	52	32	11
2002	Urbano	92	85	77
	Rural	52	43	17
2003	Urbano	92	85	73
	Rural	53	44	16

Fuente: Plan de Desarrollo 2004-2007

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

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

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

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

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

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

Además el Comité, ha contribuido en la ejecución de obras de acueductos rurales en varios municipios cafeteros.

La precaria situación de falta de suministro de agua potable y saneamiento básico, ha sido una amenaza permanente para el Comité Departamental de Cafeteros y su labor, si

se tiene en cuenta que se trata de un elemento básico, necesario para la calidad de vida de los caficultores y para el sostenimiento de la caficultura, que le ha ocasionado como consecuencia al Comité el incremento de sus esfuerzos institucionales para el cumplimiento de su misión, la cual es el mejoramiento de las condiciones de vida de los caficultores en general.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dichos obstáculos, se reflejan básicamente en los siguientes factores problemáticos:

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

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

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

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

➤ **Categorización de los municipios***: el 92% de los municipios del Departamento de Nariño se encuentran en la categoría sexta, evidenciando la situación de bajos ingresos que percibe y genera nuestro departamento por cada uno de sus municipios.

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

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 "La Fuerza del cambio continúa"

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

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

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

➤ **Cooperación Colombo-Brasileña***: desde la llegada al poder del presidente Luis Inácio Lula Da Silva, Brasil ha tenido un cambio de actitud frente a la cooperación con los demás países productores. Hoy en día el clima de cooperación es inmejorable y la agenda de trabajo se encuentra en plena implementación.

Entre las actividades realizadas para mejorar las relaciones comerciales, se acordó una agenda bilateral para la realización de encuentros técnicos y políticos con las diferentes instancias gubernamentales de Brasil, que incluyó reuniones con el Ministerio de Agricultura, Roberto Rodríguez; con dos diputados cafeteros y con el Gobernador de Minas Gerais (Brasil).

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

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

* Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. "El Comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003"

➤ **Acciones conjuntas del Grupo de Países de Arábigos Lavados (Colombia, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica)*:** el Grupo de países de Arábigos Lavados, ha venido explorando alternativas para el mejoramiento de la situación cafetera mundial. Una de ellas tiene que ver con el diseño de un mecanismo de opciones de venta de café similar al que se encuentra en operación en Brasil. Al margen de las reuniones de Cartagena, el Grupo de Países de Arábigos Lavados se reunió para analizar una herramienta similar cuya aplicación sería de carácter regional (México, Centroamérica y Colombia) y que permitiría retener café, bajo un esquema de libre mercado, por un tiempo, en espera de un mejoramiento de los precios internacionales.

A través del esquema de libre mercado, se busca reducir la sobreoferta del café en el mundo, colocando únicamente en los mercados internacionales cafés de excelente calidad, con buenos precios, en los volúmenes acordados por el Grupo de Países de Arábigos Lavados, situación que obligaría a comprar el café a los caficultores a precios justos, y almacenando adecuadamente los excedentes para suplir nuevas demandas del mercado internacional. El café restante, también, de buena calidad, iría al consumo interno motivado por las entidades cafeteras, mediante el fomento de las culturas de consumo del café y de exportación de café tostado y molido con el apoyo de entidades como Proexport, como estrategia complementaria a la comercialización de los cafés especiales.

Esta es una oportunidad más, que se le presenta al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño para desarrollar toda su potencialidad para generar valor agregado a la caficultura nariñense, con la participación de las entidades públicas, privadas, gremiales, Asociación de Productores y demás organizaciones y entidades que hacen parte de su cadena productiva.

Lo anterior traería como resultado indiscutible el fortalecimiento institucional que pondría al Comité Departamental de Cafeteros, como entidad rectora y coordinadora de la nueva estrategia de comercialización y a la cabeza como ente gestor de Planes de Desarrollo tanto a nivel local, municipal como Departamental.

➤ **Negociaciones Comerciales TLC*:** un buen número de empresas colombianas están aprovechando el tiempo y preparándose para el cambio oceánico que vendrá con la caída de las barreras comerciales que protegen el mercado colombiano. El cambio es inminente, pues bien sea por medio del ALCA o de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, los aranceles que hoy protegen a muchos productos colombianos (que pueden llegar al 30%), pueden reducirse a un mínimo. Para entender la velocidad del cambio, basta recordar que en el reciente acuerdo firmado entre Estados Unidos y Chile, el 85% del universo arancelario quedó en el nivel “cero” a partir del primer año.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. La

* Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. *“El Comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003”*

posibilidad de mantenerse como una nación aislada no tiene ningún sentido. No va a ser un cambio fácil

Un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos por si solo, no es suficiente para asegurar que Colombia obtenga los beneficios potenciales en términos de una reactivación significativa de la inversión y el empleo. A grandes rasgos, para asegurar el éxito es necesario avanzar en tres áreas clave:

- 1) Asegurar un entorno macroeconómico e institucional atractivo para la inversión.
- 2) Administrar adecuadamente el proceso de negociación.
- 3) Gestionar pro activamente los efectos positivos y negativos derivados de un tratado de libre comercio.

La Federación Nacional de Cafeteros De Colombia, en asocio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo viene trabajando para definir la posición de Colombia en las negociaciones comerciales que se adelantan actualmente. (*)La propuesta, que ha tenido la mayor acogida del gobierno, es la de darle al café la categoría de bien sensible. Al dársele ese carácter, el café proveniente de terceros países será sometido a cronogramas de desgravación de más largo plazo.

La propuesta del sector en materia de acceso a mercados, normas de origen y propiedad intelectual para todas las negociaciones comerciales, le permite al café ganar acceso más rápido en los mercados que actualmente tiene aranceles altos, establece una norma de origen estricta para defender el 100% del café de Colombia y propone una serie de medidas para proteger la propiedad intelectual detrás de la producción del café de Colombia.

Estos acuerdos que Colombiana viene promoviendo en el marco del TLC y otros acuerdos comerciales similares bajo los términos anteriormente descritos(*), llevarían al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño a un mayor crecimiento y a un incremento en la competitividad a través del posicionamiento de marcas propias tanto de café verde como procesado (con valor agregado), situación que se vería reflejada como una oportunidad más pues le permitiría vender el café en los mercados internacionales en condiciones más favorables de tiempo y de precio, que redundaría en un incremento en las exportaciones regionales a precios competitivos, lo que conllevaría al beneficio social y económico del Departamento.

➤ **Apoyo Gubernamental a la Caficultura - AGC***: con base en lo dispuesto por la Ley 101 de 1993, el Gobierno otorgó un apoyo directo a los caficultores como complemento al precio interno (AGC), programa que comenzó el 28 de septiembre de 2001. Este incentivo se ha manejado en función del precio externo y la tasa de cambio, teniendo en cuenta la disponibilidad fiscal de la Nación.

“El Gobierno brinda su apoyo al sector cafetero a través de: a) Incentivos directos a la actividad cafetera; b) Programas de acceso al crédito y la continuación del Programa de

* Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. “El Comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003”

Reactivación Agropecuaria (PRAN); c) Cofinanciación de programas de asistencia técnica e investigación científica; d) Ajustes institucionales y de marco legal vigente, particularmente la separación contable de la funciones del Fondo Nacional del Café; e) Programas de reconversión y desarrollo social; y f) Gestiones diplomáticas tendientes a buscar mejoras en los precios internacionales para beneficio de los caficultores”.

La filosofía del AGC es defender a los caficultores de la volatilidad de los precios y frenar el deterioro económico y social de las regiones productoras, temas en los cuales están comprometidos el Gobierno y las instituciones del gremio.

Dada la importancia que el sector cafetero reviste para la economía del país, el Gobierno Nacional debe estar continuamente prestando su apoyo cuando las condiciones de productividad y de comercialización le sean adversas al gremio (sobreoferta mundial), por lo cual se prevé que la relación del Gobierno con las instituciones cafeteras será real y permanente, constituyéndose de esta manera en una importante oportunidad para la sostenibilidad de las entidades cafeteras de las cuales el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño forma parte importante, ya que su fuerza social es superior a los de otros departamentos, lo cual le permite acceder a mayores recursos nacionales por equidad, según la regla de oro que dice que la transferencia cafetera será adjudicada a cada Comité Departamental de Cafeteros teniendo en cuenta entre otros criterios: la producción y el número de familias cafeteras.

➤ **PRAN Cafetero***: el programa de reactivación PRAN Cafetero, es un programa del Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros que tiene como objetivos:

- √ Refinanciar la cartera de pequeños y medianos productores de café y de otros productores agropecuarios, que tienen obligaciones a favor de la Federación Nacional de Cafeteros, CISA, Caja Agraria en Liquidación, y otros intermediarios Financieros.
- √ Resuelve la dificultad que tiene el Caficultor para pagar su endeudamiento y le permite acceso a nuevos créditos

Este programa se constituye en una oportunidad para el Comité Departamental de Cafeteros si se tiene en cuenta que con el beneficio del PRAN Cafetero, una gran parte de los caficultores estarían en la posibilidad de acceder a más créditos para capital de trabajo y mejoramiento de infraestructura para mejorar las condiciones físicas de sus fincas cafeteras.

Así mismo al encontrarse sin presiones económicas estará en mejores condiciones personales, familiares y económicas que le permitirán atender de mejor manera sus cafetales, volviendo eficaces las recomendaciones de los Técnicos del Grupo de Extensión para producir cafés de excelente calidad con destino a los mercados nacionales e internacionales.

* Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. “El Comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2003”

4.2.4 Entorno Tecnológico: este entorno se especifican los factores relacionados con el desarrollo de máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, los paquetes tecnológicos, la investigación y el desarrollo tecnológico, etc., que trasciendan en el presente y futuro del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

➤ **Nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología Regional*:** una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel de desarrollo científico técnico. Este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento; entre ellas valga mencionar a la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

La información obtenida en el ejercicio prospectivo de la agenda en la primera fase durante el año 2003, permite identificar un primer escenario de presente y futuro del departamento de Nariño, y facilita a su vez observar limitaciones en el manejo y dinamización del desarrollo científico tecnológico y la innovación. Las relaciones y la información entre las instituciones y actores sociales no fluyen adecuadamente, lo cual se constituye en obstáculo para lograr mayores niveles de compromiso institucional para el desarrollo de la investigación, el conocimiento, la productividad y competitividad.

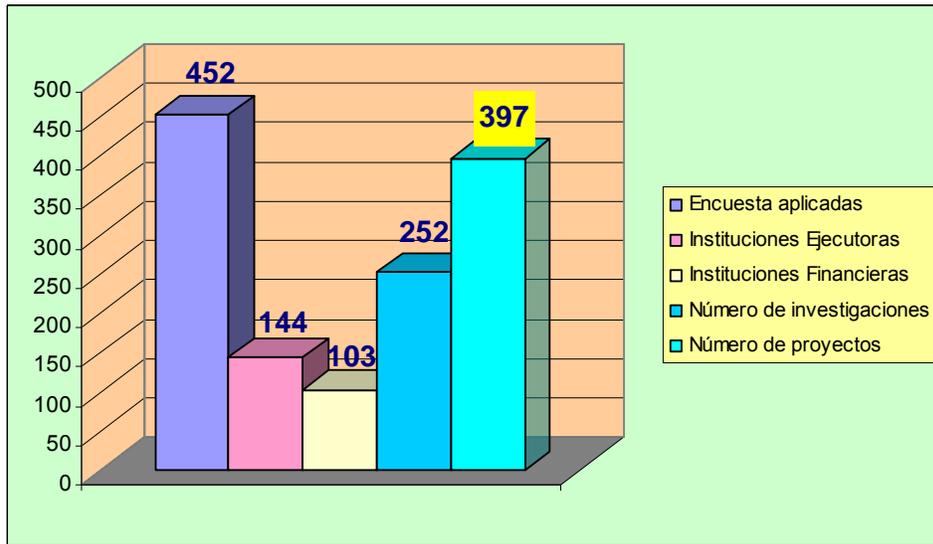
De la encuesta aplicada a cinco cabeceras municipales: Pasto, Ipiales, Tumaco y La Unión para conocer los proyectos dirigidos hacia el campo de la investigación, se obtuvo los siguientes resultados**:

Se encuentran 397 proyectos en Nariño (ver gráfico 2), dentro de los cuales la ciudad de Pasto participa con el 66% (263), Tumaco el 11% (44), Ipiales el 3% (13), Túquerres el 4%(17), La Unión el 2%(8) y otros municipios con el 13%(52).

* Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 *"La Fuerza del cambio continúa"*

** Agenda CyT+i Nariño. Septiembre de 2003. "Huella de Futuro" 2003-2013. Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño.

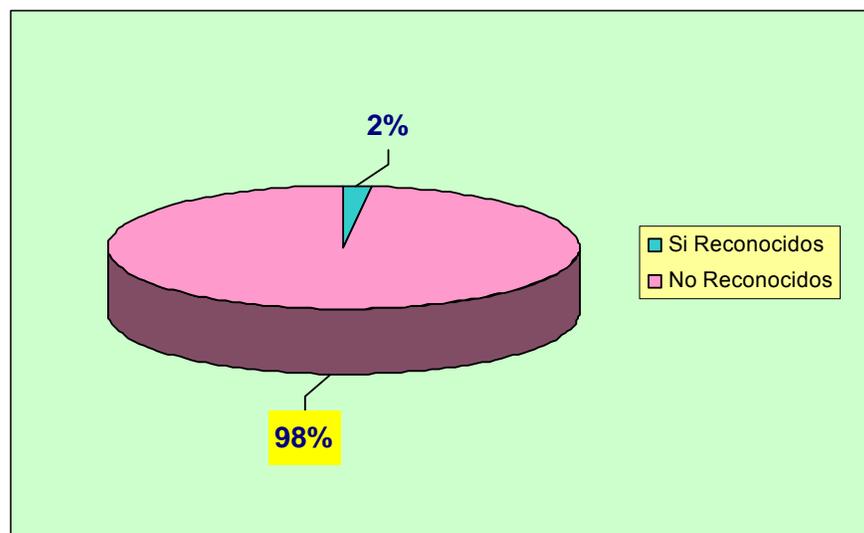
Gráfico 2. Datos Generales de CyT+i. 1995 – Septiembre 2003



Fuente: Agenda CyT+i Nariño. Septiembre 2003

Los proyectos son ejecutados en su mayoría por grupos de investigación no reconocidos por Colciencias, los cuales se consolidan para la ejecución o son producto de un estudio ya realizado; estos grupos o entidades desconocen la importancia de hacer reconocer sus proyectos por Colciencias, lo que contribuye al alto número de proyectos (98%) sin registrar (ver gráfico 3).

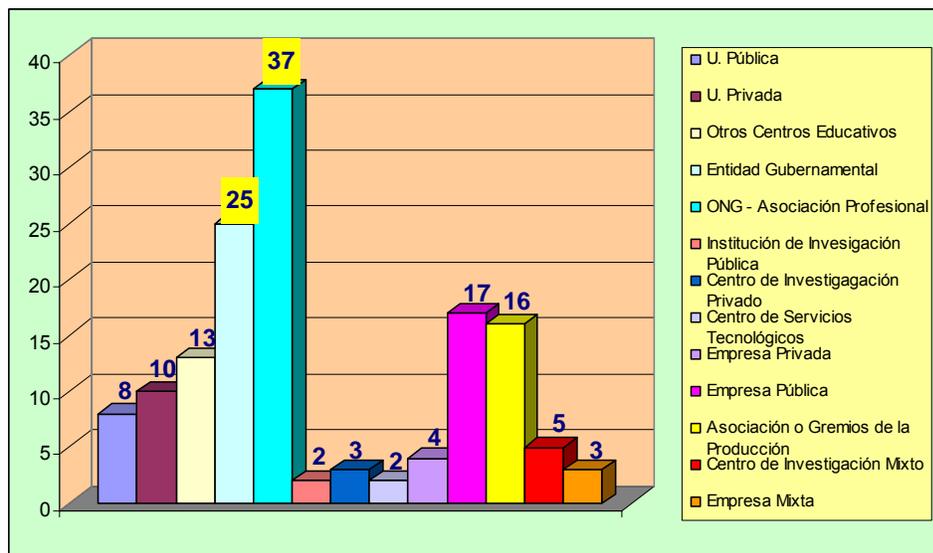
Gráfico 3. Nariño: Grupos de Investigación de CyT+i reconocidos ante COLCIENCIAS. 1995 - Septiembre 2003



Fuente: Agenda CyT+i Nariño. Septiembre 2003

Las entidades que ejecutan los proyectos son de carácter público, privado o mixto. En el departamento existen 37 instituciones no gubernamentales y asociaciones profesionales y 25 entidades gubernamentales que lideran la ejecución de proyectos (ver gráfico 4).

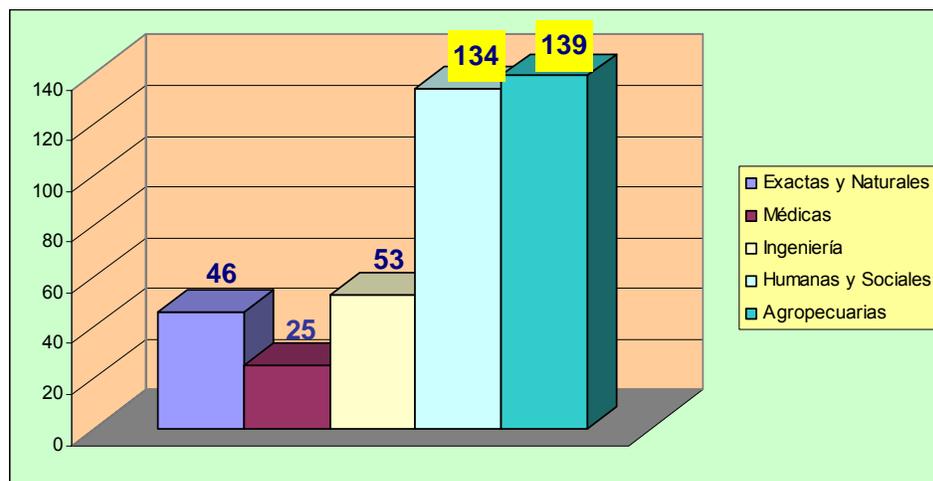
Gráfico 4. Nariño: Tipo de entidad ejecutando proyectos en CyT+i. 1995 – Septiembre 2003



Fuente: Agenda CyT+i Nariño. Septiembre 2003

Los resultados muestran que el área sobresaliente en el departamento de Nariño son las Ciencias Agropecuarias con 139 proyectos, Ciencias Humanas y Sociales 134 (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Proyectos en Nariño según la clasificación de la UNESCO de las ciencias. 1995 – Septiembre 2003



Fuente: Agenda CyT+i Nariño. Septiembre 2003

La mayoría de los proyectos tienen como fin lograr e incrementar el desarrollo de la agricultura, silvicultura y pesca, porque la estructura económica de la región se basa en este tipo de actividades, este renglón se constituye en el elemento vital para la generación de empleo y de ingreso, para la población nariñense. Los proyectos están dirigidos a la capacitación de productores y trabajadores, con el fin de lograr mayores estándares de calidad.

Se le ha dado mayor importancia a la realización de proyectos que tengan como objetivo la investigación (56%) la cual se realiza de una forma planificada tratando de dar solución a diferentes problemas; proyectos dirigidos a los servicios científicos tecnológicos (25%) estos son de gran valor para la región porque están encaminados a la búsqueda, producción, aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión (19%), los cuales son efectuados por entidades tanto públicas como privadas y contribuirán de manera satisfactoria porque a través de ellos se mejora la infraestructura, habrá adquisición de recursos, dotación pedagógica etc., con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad.

El bajo nivel de desarrollo que presenta el departamento de Nariño en investigación, ciencia y tecnología, representa para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en una amenaza, ya que, en vista de este hecho lamentable para el desarrollo del sector cafetero, el Comité de Cafeteros en conjunto con el Centro de Investigación Cafetera CENICAFE han tenido que organizar sus propios grupos de investigación destinados a las formulación y puesta en marcha de proyectos de investigación y tecnología, situación que ha dificultado y seguirá dificultando su acción empresarial por los correspondientes costos y esfuerzos administrativos que ello implica, a fin de procurar una caficultura competitiva en los mercados internacionales para la región.

Es así como el Comité y CENIFCAFE, con el objetivo de hacer del café nariñense un producto líder a nivel mundial, vienen investigando nuevas variedades de café en la región, nuevas tecnologías de siembra, cosecha y tratamiento poscosecha en beneficio de los caficultores nariñenses. En la actualidad se están trabajando en varios proyectos de inversión, pero entre los que más se destacan por el esfuerzo institucional que implican y por el impacto que producirán en el sector cafetero regional están: “Proyecto regional de mejoramiento integral de la producción del cultivo de café en la región Patía del departamento de Nariño” y “Proyecto de mejoramiento de café para cafés especiales”.

4.2.5 Entorno Competitivo: se analizan en este entorno aquellos factores determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio, dentro del sector estratégico al cual pertenece el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Para el análisis de este sector, se llevará a cabo la aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas desarrollado por Michael Porter, por una parte, y la Matriz de Perfil Competitivo, por otra, a fin de examinar las características y las condiciones de la industria en la que participa el Comité.

➤ **Modelo de las Cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter:** el Departamento de Nariño, además de sus importantes recursos naturales y humanos tiene ventajas competitivas en el sector cafetero con relación a otras regiones y en

comparación con la calidad del producto reconocida en los mercados internacionales por su aroma, sabor y demás características físicas y sensoriales.

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

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

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

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

- **Competidores Potenciales:** la presencia de nuevos competidores en el mercado regional del café se prevé a mediano plazo por el paulatino aumento de la cotización del café de Nariño en los mercados internacionales que, como se dijo, es de buena calidad y también por poseer la región grandes extensiones para la producción de café diferenciado para surtir la creciente demanda de cafés especiales, diferenciados o de origen del mercado internacional.

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

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

de escala en su negocio, de lo contrario se constituirá en una fuerte barrera de entrada para él.

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

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

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

- ❖ **Acceso a insumos:** en la actualidad se cultivan en el departamento, de Nariño, aproximadamente 25 mil hectáreas, de café, con una tenencia en promedio de 1.3

hectáreas, de las cuales 0.66 corresponden a café, que producen anualmente 23 millones de kilos de Café Pergamino Seco, de buena calidad, que es comercializado en buena parte por las instituciones cafeteras y se exporta con éxito a los mercados internacionales. La otra parte, es comercializado por los particulares, lo que nos lleva a considerar que el acceso a insumos por parte de particulares en nuestra región no es restringido.

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

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

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

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

Como se puede apreciar la cadena del café tiene importantes variables pero la más importante a nuestro juicio es la de los proveedores del grano quienes son las familias

cafeteras que lo producen como se dijo en su mayoría en pequeñas cantidades, de una manera artesanal y asistidos por el servicio de extensión del comité de cafeteros de Nariño que opera en la región. Además se pueden señalar algunas variables que se presentan en el poder de negociación de los proveedores de la materia prima que es el café así:

- ❖ **Concentración de proveedores:** los caficultores en el Departamento de Nariño que se constituyen como proveedores de la materia prima están agremiados en la Federación de Cafeteros y además se los ha organizado por sectores o veredas productivas en grupos asociativos para facilitar las actividades de prestación de la asistencia técnica, acopio, comercialización y transporte del café. Esta organización democrática, conciente y con sentido de pertenencia en lugar de ser una amenaza se ha constituido en una ventaja para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño frente a otras existentes en la región, como son “Empresas de Nariño Ltda”. y compradores particulares que no tienen incentivos sino el del precio en la época de cosecha.
- ❖ **Importancia del volumen para los proveedores:** afortunadamente para los caficultores regionales que se constituyen en proveedores del café a la Federación, se les ha garantizado la compra de su producción a través de los recursos parafiscales del fondo Nacional del Café con precios de sustentación aceptables y, en la mayoría de los casos, con bonificaciones y sobrepuestos conseguidos al café de Nariño en el mercado internacional de cafés especiales.
- ❖ **Diferenciación de insumos:** desde 1996 la Federación Nacional de Cafeteros, viene liderando el Programa de Cafés Especiales de Colombia, cuyo fin es identificar y seleccionar los cafés provenientes de determinadas regiones que posean características particulares para así crear nuevas estrategias comerciales de promoción. Además se viene trabajando mancomunadamente con los pequeños productores (Proveedores de insumos), en los orígenes de cafés Nariñenses que han logrado sobresalir por su diferenciación, tratando de crear sobre ellos un mayor reconocimiento por parte de la industria y, por supuesto, de los consumidores.
- ❖ **Impacto de insumos sobre la calidad:** la Zona cafetera nariñense tiene una sorprendente biodiversidad que le otorga una condición privilegiada para ofrecer cafés únicos y diferenciados en el mercado internacional, los cuales son producidos por cafeteros dedicados, quienes tienen raíces étnicas y tradiciones culturales que se reflejan en la forma de cultivar el grano a lo largo del territorio, la cual da origen a cafés de calidad cuya comercialización, además de su bienestar, les ofrece otras ventajas; ellos saben que aumentar la calidad puede ayudarles a desarrollar y fortalecer sus relaciones de largo plazo con exportadores y detallistas, así como a mejorar su capacidad para negociar precios, incluyendo la obtención de primas por calidad.

- **Poder de Negociación de Compradores:** como se reseñó anteriormente en la región existen pocas empresas que dominan el sector cafetero y la comercialización de su producción, las cuales están determinadas por algunos elementos y factores que es necesario tener en cuenta para poder determinar su comportamiento, así:
 - ❖ **Diferenciación del producto:** la zona cafetera del Departamento de Nariño, tiene una sorprendente diversidad de climas y suelos que le otorgan al grano unos atributos físicos y sensoriales, únicos y diferenciados en el mercado de los Cafés Especiales, reconocidos ampliamente en el mercado internacional, donde es pagado a mejores precios, lo cual implica que competir en la región es difícil si se tiene en cuenta que existe ya una larga cultura de producción, beneficio y comercialización realizada por los pequeños caficultores con el apoyo de las instituciones cafeteras. Un cambio brusco en la cadena productiva del café implicaría a su vez un desajuste especialmente en su calidad que traería desventaja al nuevo competidor. Sin embargo la fortaleza de la zona de poseer microclimas y suelos de buenas condiciones para la producción de café puede aprovecharse ventajosamente por las nuevas Empresas.
 - ❖ **Identificación de la marca:** la identificación de la marca del café nariñense, se inició prácticamente en la década pasada, a través de programas de promoción y publicidad llevados a cabo en diferentes ferias del orden nacional e internacional, (Feria de Cafés Especiales – Atalanta USA), para continuar el trabajo de posicionamiento del producto nariñense, como un producto especial que ha logrado crear su propio nicho en el mercado mundial. Esta penetración se ve hoy reflejada en la existencia de diferentes marcas de café nariñense en diferentes mercados internacionales, elaboradas basándose en café 100% nariñense, con destino al consumo en hogares y venta en supermercados, cadenas de distribución y tiendas de café o “Coffe Shops”, siendo estas últimas el canal de promoción y venta más representativo en donde se ofrecen bebidas de diferentes orígenes y con características organolépticas definidas.
 - ❖ **Impacto de la calidad del producto:** el café de Nariño por sus características organolépticas y físicas, es apreciado altamente en el mercado internacional especialmente en el de los cafés especiales, lo cual se constituye en un factor preponderante para la rentabilidad y vigencia de la industria cafetera, pues beneficia tanto a productores como a exportadores en este caso la Federación de Cafeteros que obtiene también importantes utilidades por la colocación de este producto diferenciado en el mercado internacional.
 - ❖ **Concentración de Compradores:** en la actualidad el sector cafetero de Nariño está constituido por la presencia de cultivadores de café, en su mayoría, pequeños propietarios apoyados por la Federación de Cafeteros la cual, con sus Instituciones, facilita la producción, beneficio y comercialización de café y promueve el desarrollo de las regiones que lo producen. La Federación

comercializa el 50% del café obtenido en la región, con precios de sustentación y garantía de compra de acuerdo al comportamiento del mercado de café en la bolsa de New York.

Además, en la zona existe la empresa “Empresas de Nariño S.A.” que interviene en la comercialización únicamente, sin beneficio social para los productores, y compra el 40% de la producción a través de agentes particulares de compra, ubicados en los principales centros cafeteros de la Región.

El restante diez por ciento lo adquiere la Cooperativa de caficultores del Cauca quien hace presencia desde hace cuatro años aproximadamente.

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

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

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

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

- **Rivalidad en Competidores Existentes:** la existencia de factores básicos y atractivos como la calidad del suelo, la variedad de climas, la mano de obra familiar barata y la envidiable ubicación geográfica han sido determinantes para obtener un producto de buena calidad reconocido mundialmente y que ha hecho posible el crecimiento del área

cafetera, de la población dedicada a este trabajo y de la presencia de la Federación de Cafeteras y de la Empresa de Nariño S.A. que comercializan con éxito el café de Nariño.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Síntesis Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Cafetero (Nariño):** la Federación Nacional de Cafeteros y el Comité Departamental de Cafeteros en el sector cafetero de Nariño tienen una posición competitiva privilegiada, pero necesitan seguir creando ventajas competitivas para poder insertar con éxito a la caficultura nariñense en la economía de los mercados nacional e internacional.

La presencia competitiva de la Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité Departamental de Cafeteros en el departamento de Nariño, tiene como base unas directrices orientadas hacia la organización de los caficultores nariñenses en grupos veredales asociativos, a quienes se les presta la debida asistencia técnica y los cuales comunitariamente han mejorado la producción, la calidad del café y concientemente han renovado su compromiso de lealtad hacia el gremio cafetero y hacia la solución de las necesidades más prioritarias de su entorno social y económico.

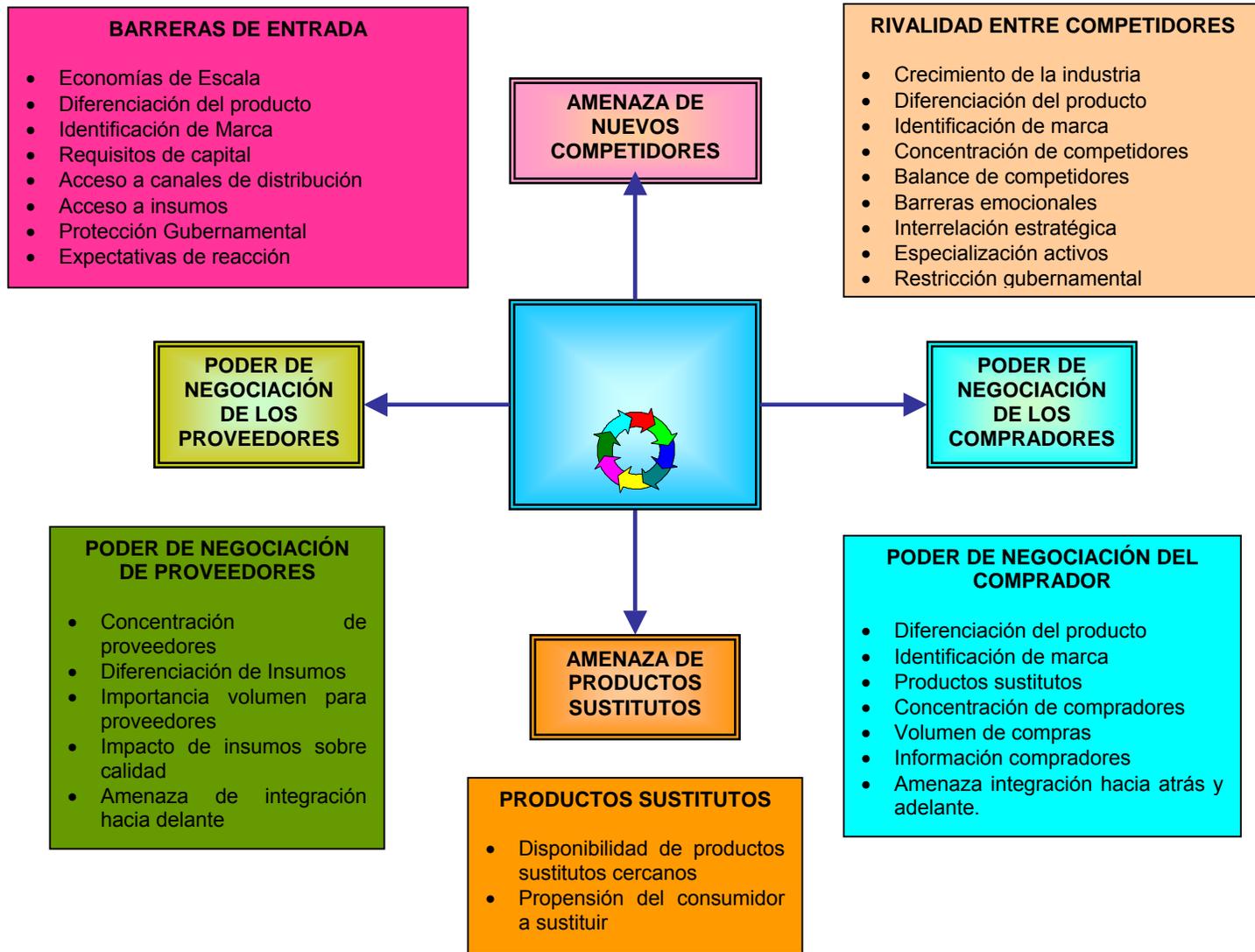
Esta presencia competitiva le permite a la Federación Nacional de Cafeteros gozar de una posición privilegiada al momento de negociar con proveedores y compradores, resultado de una importante trayectoria en el negocio del café con el objetivo de defender el ingreso de los productores y apoyándolo mediante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

Asimismo, para mantener su rivalidad con los competidores existentes y hacerle frente a posibles competidores potenciales, la Federación también cuenta con una infraestructura investigativa, científica y tecnológica para el desarrollo de programas de producción y

promoción de cafés de alta calidad y con un alto contenido de valor agregado, garantizando así que el departamento de Nariño cuente con un grano de competitivo en los mercados nacional e internacional.

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

Figura 3. Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Cafetero de Nariño



Cuadro 16. Calificación de las Variables – Estructura de la Industria –

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA								
			--	-	N	+	++	
Amenaza de Competidores Potenciales	Barreras de Entrada							
	Economías de Escala	Pequeñas					X	Altas
	Diferenciación del producto	Pequeña					X	Alta
	Identificación de marca	Pequeñas					X	Alta
	Costos de Cambio	Bajos				X		Altos
	Requisitos de Capital	Bajos						Altos
	Acceso canales de Distribución	Amplio						Restringido
	Ventajas absolutas de costo							
	Curva de experiencia	No importante						Muy importante
	Accesos a insumos	Amplio	X					Restringido
	Diseño producto bajo costo	Amplio						Restringido
	Protección Gubernamental	No existe	X					Alta
Expectativas de reacción	Bajas		X				Altas	
Rivalidad entre Competidores Existentes	Crecimiento industria	Bajo					X	Alto
	Costos Fijos / Valor Agregado	Altos						Bajos
	Sobrecapacidad intermitente	Grandes						Pequeños
	Diferenciación del producto	Baja					X	Alta
	Identificación de marca	Baja					X	Alta
	Costos de cambio	Bajos						Altos
	Concentración de competidores	Baja		X				Alta
	Balance de competidores	Mucho equilibrio				X		Poco equilibrio
	Diversidad de competidores	Altos						Bajos
	Intereses corporativos	Altos						Bajos
	Barreras de Salida							
	- Especialización activos	Alta					X	Baja
- Interrelación estratégica	Alta				X		Baja	
- Barreras emocionales	Altas				X		Bajas	
- Restricción gubernamental	Alta					X	Baja	
Amenaza Sustitutos	Productos que cumplan con la misma función del producto de la industria							
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos					X	Pocos
	Relación valor / precio producto sustituto	Alta						Baja
	Costos de cambio de usuario	Bajos					X	Altos
Propensión compradores a sustituir	Alta						Baja	
Poder de Negociación Compradores	Sensibilidad al precio							
	Compras a la industria / Total	Alta						Baja
	Diferenciación de producto	Baja					X	Alta
	Identificación de marca	Baja					X	Alta
	Impacto calidad / Desempeño	Bajo					X	Alto
	Utilidades de los compradores	Bajas						
	Palanca de Negociación							
	Productos sustitutos	Muchos						Pocos
	Concentración de compradores	Alta				X		Baja
	Volumen de compras	Alto						Bajo
	Costos de cambio de compradores	Bajos						Altos
	Información compradores	Mucha	X					Poca
Amenaza integración hacia atrás y adelante	Alta					X	Baja	
Poder de Negociación Proveedores	Diferenciación de insumos	Alta	X					Baja
	Costos de cambio proveedores Vs Industria	Altos						Bajos
	Disponibilidad insumos sustitutos	Pocos						Muchos
	Concentración de Proveedores	Alta	X					Baja
	Importancia volumen para proveedores	Pequeña					X	Grande
	Compras proveedores / Total de compras	Alta						Baja
	Impacto de insumos sobre calidad	Alta	X					Baja
Amenaza de integración hacia adelante	Alta					X	Baja	

➤ **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), es un instrumento que permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Además, mediante esta matriz se identificará a los competidores más importantes, informando las fortalezas y debilidades particulares que posee.

La importancia de la matriz MPC radica en la posibilidad que ofrece para diseñar estrategias e indicadores para monitorear a la competencia, lo cual es básico para el desarrollo del proceso estratégico que se está llevando a cabo con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

La construcción de esta matriz empieza por la identificación de factores decisivos de éxito en la industria a la cual pertenece el Comité, para lo cual se puede utilizar el estudio competitivo del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Una vez identificados los factores de éxito de la industria, procedemos a asignar a cada uno de ellos una ponderación, con el fin de indicar la importancia relativa (peso) de ese factor para el éxito de la industria, la cual debe variar de cero (0.0), sin importancia, a uno (1.0), muy importante. Esta ponderación se debe realizar para todos los competidores y la columna de ponderación debe sumar uno (1.0).

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

- 1 = Debilidad Grave
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fortaleza Menor
- 4 = Fortaleza Importante

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

Finalmente, procedemos a sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, lo que revela la fortaleza total del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en comparación con la fortaleza de sus competidores. La empresa que tenga el total ponderado más alto indica que es el competidor más amenazante en la industria a la que pertenecen, y el que tenga el menor valor revelará quizá al competidor más débil. Este total ponderado puede variar entre uno (1.0), el más bajo, hasta el cuatro (4.0), el más alto valor.

A continuación se presenta la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Comité Departamental de Cafeteros de Nariño**

MATRIZ MPC		Comité Departamental de Cafeteros de Nariño		Empresas de Nariño Ltda.	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Clasif.	Peso Ponderado	Clasif.	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,06	4	0,24	4	0,24
Competitividad de precios	0,08	4	0,32	3	0,24
Posición financiera	0,07	4	0,28	3	0,21
Calidad del producto	0,09	4	0,36	3	0,27
Cantidad del producto	0,08	4	0,32	3	0,24
Identificación de Marcas	0,05	2	0,10	4	0,20
Lealtad del cliente	0,07	3	0,21	4	0,28
Oportunidad en la entrega del producto	0,07	4	0,28	4	0,28
Costos de producción	0,09	4	0,36	1	0,09
Sistemas de información y comunicación	0,05	3	0,15	3	0,15
Investigación y Desarrollo	0,07	4	0,28	2	0,14
Tecnología y Equipos	0,05	4	0,20	1	0,05
Alianzas Estratégicas	0,06	3	0,18	4	0,24
Good Will	0,06	4	0,24	3	0,18
Sistema de Comercialización y Mercadeo	0,05	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1,00		3,67		2,96

En el desarrollo del presente trabajo, no consideramos a la Empresa “Empresas de Nariño”, como un directo competidor del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, sino como un potencial competidor por cuanto ella inicialmente es una comercializadora del café producido en el Departamento y no tiene el control de la cadena productiva del café, aspecto que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño tiene muy institucionalizado desde el comienzo de sus actividades. Sin embargo hay indicios que permiten establecer que Empresas de Nariño, se encuentra en el proceso incipiente de control de esta cadena en regiones específicas del Departamento dada la calidad del producto que está comercializando.

A través del análisis de la matriz del perfil competitivo (MPC) podemos considerar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño es más competitivo que su potencial competidor Empresas de Nariño, porque es mucho más fuerte en aspectos tales como la calidad del producto, los costos de producción, la competitividad de precios, la solidez financiera, lo que ha sido posible dada su presencia institucional y de servicio, durante más de cincuenta años, beneficiado a los caficultores y sus familias en las zonas productoras.

Asimismo, podemos establecer que una debilidad a tener en cuenta del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se encuentra en la falta de posicionamiento de marcas propias (“Sindamanoy” y “Esperanzas de Nariño”) en los mercados internacionales, situación que ha aprovechado exitosamente su potencial competidor “Empresas de Nariño”, quien ha posicionado muy bien marcas como la de “Nariño Supremo”, que le ha dado el reconocimiento para lograr mayores estrategias y acuerdos comerciales con empresas internacionales.

Otro aspecto importante para tener en cuenta a través de este trabajo consiste en que a pesar de que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, se encuentra un poco por encima de su posible competidor, no es lo suficientemente fuerte que debería ser, por lo tanto se debe trabajar en la búsqueda de estrategias que le permiten volverse mucho más fuerte y competitivo de tal manera que se consolide como la institución líder que a lo largo de estos años ha sido en la producción y comercialización del café.

Por tanto, a través de este plan proponemos identificar y formular estrategias para contrarrestar la acción inminente de la competencia y así aumentar los niveles de competitividad que aseguren su sostenibilidad como entidad y la permanencia de la caficultura como medio eficaz para el progreso regional.

Cuadro 17. Estrategias para contrarrestar a la competencia

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

	- Establecer alianzas estratégicas internacionales para la comercialización del café de Nariño
<u>Lealtad del cliente</u>	- Promover y mejorar el nivel educativo en los caficultores - Apoyar la organización y consolidación de pequeñas operaciones de producción (pequeños y medianos productores)
<u>Oportunidad en la entrega del producto</u>	- Elaborar un Plan de Negocios a nivel de Comité
<u>Costos de producción</u>	- Consolidar un enfoque de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos - Establecer un programa de acopio y transporte comunitario del grano, desde las zonas productoras hasta el cliente final - Establecer un programa de verificación de costos de producción
<u>Sistemas de información y comunicación</u>	- Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental, la infraestructura de la redes de informática (Internet – Intranet) y telecomunicaciones (fax – teléfono – celular – Televisión) - Desarrollo de sistemas de información de mercados con respecto a precios y mercados potenciales
<u>Investigación y Desarrollo</u>	- Formular y adoptar el Plan Estratégico Exportador del Comité - Fomentar investigaciones que busquen el aprovechamiento (uso alternativo) de cafés de baja calidad y subproductos
<u>Tecnología y Equipos</u>	- Crear el laboratorio para catación de café del Servicio de Extensión del Departamento de Nariño
<u>Alianzas Estratégicas</u>	- Establecer alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales, para lanzar y posicionar el CE con valor agregado.
<u>Good Will</u>	- Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros - Implementar un modelo de gestión gerencial de excelencia a través de alguno de los diferentes modelos organizacionales actuales (Por ejemplo Balanced Scorecard, Mejoramiento Continuo, etc.)

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

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

Para la elaboración de la matriz EFE, en primer lugar se analizan los entornos anteriormente mencionados para identificar las oportunidades y amenazas y realizar una lista, como a continuación se presenta.

Cuadro 18. Factores Externos Determinantes de Éxito

Factores Externos Determinantes de Éxito
Entorno Económico
Bajo crecimiento económico regional
Economía inestable con alta vulnerabilidad
Incremento del área dedicada a cultivos permanentes (7,2% anual)
Comportamiento del Mercado Laboral
Reactivación del desarrollo del Sector Agropecuario
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café gracias a cambios estructurales registrados en la industria mundial del café
Entorno Sociocultural, Demográfico y Ambiental
Presión social y económica que ejerce la evolución de la estructura poblacional del departamento de Nariño
Distribución de la Población Urbano – Rural
Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño
Baja cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Dpto.
Educación superior
Educación técnica
Programas de alfabetización
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas
Presencia de Cultivos Ilícitos
Procesos de Deforestación
Terrenos aptos para todas las variedades de café
Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 msnm
Posición geográfica estratégica del Departamento con acceso a los mercados de la Cuenca del Pacífico
Terrenos de ladera
Mala calidad de la Vivienda Urbana y Rural
Mal estado de la Red Vial de Nariño
Altos costos de transporte
Sistema Energético Regional
Sistema de Agua Potable y Saneamiento Básico
Sistema de Telecomunicaciones
Situación del Puerto Marítimo de Tumaco
Entorno Político, Gubernamental y Legal
Situación Institucional Departamental
Categorización de los municipios
Cooperación Colombo-Brasileña (control oferta mundial el café)
Acciones conjuntas del Grupo de Países de Árabigos Lavados
Negociaciones Comerciales TLC
Apoyo Gubernamental a la Caficultura – AGC -
PRAN Cafetero
Entorno Tecnológico
Bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología regional
Entorno Competitivo
Acceso a insumos
Acceso a canales de distribución
Concentración de Proveedores
Concentración de Compradores
Crecimiento de la industria cafetera
Productos sustitutos
Concentración de competidores
Nuevos competidores

Posteriormente llevamos a cabo una selección de los factores más críticos de éxito de la misma (15 en total). Una vez seleccionados los factores críticos de éxito, los ponderamos de cero (0.0), sin importancia, a uno (1.0), muy importante, actividad que se desarrolla de manera participativa con los miembros del Comité y que parte de la experiencia y conocimiento que tienen tanto de la empresa como del sector cafetero de la región, y con base en la información recolectada y analizadaza de los diferentes entornos. Asimismo, una vez realizada la ponderación, se procede a clasificar cada factor de acuerdo a las siguientes categorías:

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

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

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

A continuación presentamos la matriz EFE para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

4.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE- Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

Factores Externos Determinantes de Éxito	Ponder.	Clasific.	Resultado Ponderado
Entorno Económico			
Bajo crecimiento económico regional	0,07	1	0,07
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café gracias a cambios estructurales registrados en la industria mundial del café	0,07	4	0,28
Entorno Sociocultural, Demográfico y Ambiental			
Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño	0,05	1	0,05
Programas de alfabetización	0,06	4	0,24
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas	0,07	4	0,28
Presencia de Cultivos Ilícitos	0,07	1	0,07
Terrenos aptos para todas las variedades de café	0,09	4	0,36
Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 msnm	0,09	4	0,36
Altos costos de transporte	0,06	2	0,12
Sistema de Telecomunicaciones	0,06	3	0,18
Entorno Político, Gubernamental y Legal			
Cooperación Colombo-Brasileña (control oferta mundial el café)	0,06	4	0,24
Acciones conjuntas del Grupo de Países de Árabigos Lavados	0,06	4	0,24
Negociaciones Comerciales TLC	0,06	4	0,24
Entorno Tecnológico			
Bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología regional	0,06	1	0,06
Entorno Competitivo			
Crecimiento de la industria cafetera	0,07	4	0,28
TOTAL	1,00		3,07

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

El valor obtenido en el análisis del perfil de oportunidades y amenazas (POAM) a través de la matriz EFE, arroja como resultado total ponderado **3.07**, dato que nos permite manifestar que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño presente más oportunidades que amenazas, que hace de ella una empresa que tiene grandes posibilidades para desarrollarse aún más en el entorno en que se desenvuelve, siempre y cuando las aproveche efectivamente; y trabaje para contrarrestar el impacto que le puedan generar las amenazas en un momento determinado.

En términos generales podemos darnos cuenta que el Comité se encuentra inmerso en una industria atractiva que ofrece muchas oportunidades para su desarrollo y consolidación institucional como entidad gremial promotora del desarrollo cafetero.

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

1. **Entorno Político – Gubernamental y Legal:** puesto que desde hace muchos años la Federación Nacional de Cafeteros y en consecuencia el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, ha mantenido relaciones de apoyo, favorabilidad y participación en las decisiones políticas y económicas del Estado y la región, lo que ha permitido generar actividades que contribuyan al sostenimiento de la caficultura y la permanente presencia del Café de Nariño en los mercados internacionales.
2. **Entorno Competitivo:** puesto que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, tiene una sólida posición competitiva difícilmente superable por los actuales y potenciales competidores en una industria en crecimiento, dado su permanente servicio y asistencia técnica a los caficultores así como también su capacidad operativa para compenetrarse con las características propias de la industria, por ejemplo si en un momento determinado se necesitara desarrollar ciertos activos especiales para la producción de productos innovadores, tendría la capacidad para hacerlo.

Asimismo, podemos detectar que el entorno que le ofrece mínimas posibilidades de crecimiento al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es el Entorno Tecnológico, debido al bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología, así como el bajo nivel de apoyo que para este renglón tiene la región, disminuyendo así, la capacidad para generar valor agregado y nuevas formas de producto para mercados especializados, tales como la caracterización por regiones del grano por su sabor, olor y aroma.

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

5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez llevado a cabo el diagnóstico estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, procedemos a realizar el análisis de vulnerabilidad como complemento de dicho diagnóstico. Este análisis nos permite ser más puntuales y objetivos con respecto a la información disponible para la formulación estratégica, en el sentido que permite corregir las desviaciones o los sesgos que se pueden presentar, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación estratégica.

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

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

Una vez identificados los puntales, éstos se los traduce en amenazas para el negocio con el fin de determinar la forma en que la organización superaría el impacto potencial de esa amenaza si llegase a ocurrir tal evento. Asimismo, se plantea a continuación una evaluación de las consecuencias que pueden derivarse por el suceso de dicha amenaza en el Comité Departamental, para dar lugar luego a su valorización, es decir, la valoración y calificación de la magnitud del impacto que produciría cada una de las consecuencias de cada puntal, lo cual se puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas. Esta calificación es de naturaleza subjetiva fundamentada en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.

Un siguiente paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad, utilizando para ello un puntaje entre 0 y 1. Por medio de esta probabilidad, se podrá tener un acercamiento importante del tipo de acciones que deben tomarse. La ocurrencia con altas probabilidades de una amenaza exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo.

Posteriormente al establecimiento de la magnitud de las amenazas, sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, se procede a determinar la capacidad de reacción de la empresa, para lo cual se realiza una calificación entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. Esta calificación permitirá, además, establecer el tipo de acciones que se deben tomar en el Comité, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Todo este procedimiento descrito anteriormente, se realizará a través de la utilización de dos instrumentos de facilitación: El Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad y el

Diagrama de Vulnerabilidad. Estos diagramas permitirán determinar el grado de fragilidad del Comité frente a cada uno de los puntales identificados previamente.

El Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad es un cuadrante distribuido en 4 campos y ayuda a determinar el grado de fragilidad de la siguiente manera: Si la calificación que resulte se encuentra en el cuadrante I, indica que la empresa está indefensa en el grado en que indique el cuadrante, y, por tanto, deben tomarse acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que debe emprender acciones que mejoren su capacidad de reacción. El cuadrante III, indica que la empresa está preparada para reaccionar. Y el cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar en un momento determinado.

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

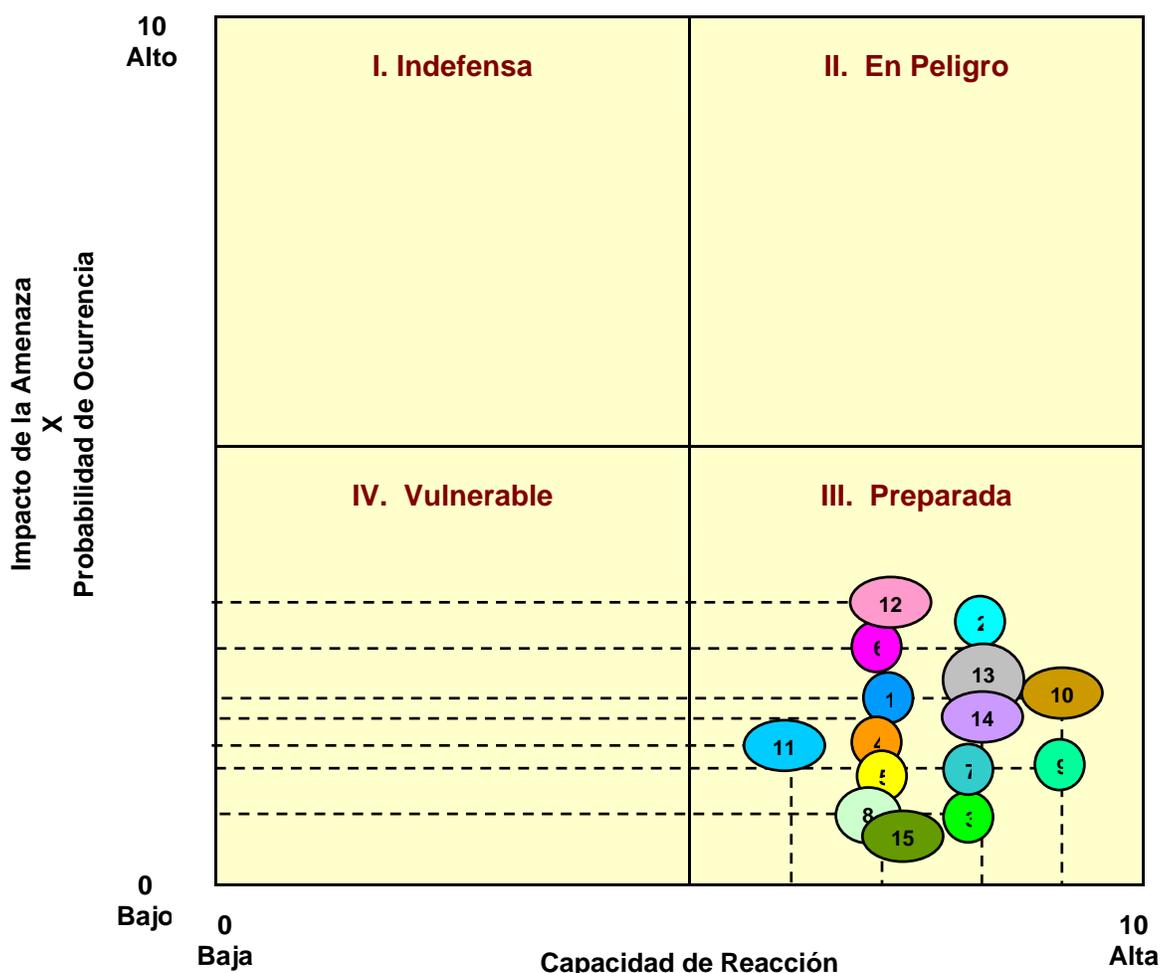
A continuación presentamos el análisis de vulnerabilidad del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, así:

5.1 DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad 0-1	Reacción 0-10	Grado de vulner.
1. Sistema de comercialización de	Pérdida capacidad comercial	Pérdida participación en el mercado y beneficios	8	0,3	7	III
2. Garantía y calidad del producto	Deterioro de la calidad	Pérdida de mercado y beneficios	9	0,3	8	III
3. Café de Nariño posicionado en el segmento de Cafés Especiales	Ausencia de interés por cafés especiales	Pérdidas de grandes inventarios	9	0,1	8	III
4. Reconocimiento internacional de marcas del café de Nariño	Desinterés por marcas de café nariñense	Disminución en ventas y beneficios	7	0,3	7	III
5. Precio superior del café de Nariño en mercados internacionales	Bajos niveles de cotización del grano	Pérdida de utilidades. Posición debilitada	8	0,2	7	III
6. Asociaciones de productores de Comité	Desvinculación, desintegración de las asociaciones	Disminución en ventas y beneficios	7	0,4	7	III
7. Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE	Inadaptabilidad tecnológica	Pérdida participación en el mercado y beneficios	8	0,2	8	III
8. Imagen Corporativa seria	Pérdida primacía institucional	Pérdida de mercado y beneficios. Incremento gastos de publicidad	9	0,1	7	III
9. Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compra hasta los centros de negociación	Pérdida de la eficacia y eficiencia del sistema de mercadeo	Ineficiencia. Posición competitiva debilitada	8	0,2	9	III
10. Sistema de promoción y ventas –“Tiendas Juan Valdés” -	Generación de competencia con un sistema de promoción y ventas similar	Disminución en ventas y beneficios	8	0,3	9	III
11. Producción cafetera en terrenos de 1.500 y 2.000 m.s.n.m.	Disminución del área de producción	Disminución en ventas y beneficios	9	0,2	6	III
12. Presencia de puntos de compra de Comité en cada municipio productor	Fortalecimiento de puntos de compra de la competencia	Pérdida de mercado y beneficios	8	0,4	7	III
13. Sistema de información cafetera “SICA”	Desarrollo de un sistema de información cafetera similar por parte de la competencia	Disminución de participación en el mercado con los productores	8	0,3	8	III
14. Formación técnica no formal	Desarrollo de un programa educativo tecnológico por parte de la competencia	Disminución de participación en el mercado con los productores	8	0,3	8	III

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad 0-1	Reacción 0-10	Grado de vulner.
15. Programas de tecnificación de cultivos (Transferencia de tecnología – CENICAFE -)	Inadecuada y/o precaria de Transferencia de tecnología	Ineficiencia. Posición competitiva debilitada	9	0,1	7	III

5.2 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO



Para ubicar en el Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad los diferentes puntales del Comité, se han ubicado coordenadas a partir de los valores que se registran en los ejes horizontal y vertical. Los valores del eje horizontal corresponden a cada uno de los datos de la Capacidad de Reacción de la empresa frente a la presencia de un hecho o puntal. Los valores que se registran en el eje vertical, son el resultado de la multiplicación del

Impacto de la Amenaza por la Probabilidad de Ocurrencia de cada puntal previamente determinado. Los datos de suministro para la construcción del Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad, se toman del Diagrama de Vulnerabilidad.

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

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

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

Cuadro 19. Estrategia para superar el nivel actual de vulnerabilidad

Puntal	Estrategias
<u>Sistema de Comercialización</u>	- Elaborar un Plan de Negocios a nivel de Comité
<u>Garantía y calidad del producto</u>	- Capacitar a los técnicos del Servicio de Extensión y a los caficultores en sistemas de producción de cafés especiales, acordes a las normas internacionales vigentes - Capacitar a todas las personas de la cadena del café en procesos, calidad y evaluación sensorial - Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras
<u>Café de Nariño posicionado en el segmento de Cafés Especiales</u>	- Definir la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales - Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado
<u>Reconocimiento internacional de marcas del café de Nariño</u>	- Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado - Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas
<u>Precio superior del café de Nariño en mercados</u>	- Lograr un mayor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener

<u>internacionales</u>	<p>primas especiales destinadas al productor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios
<u>Asociaciones de productores del Comité</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros - Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios
<u>Adopción de tecnología desarrollada por CENICAFE</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y complementar modelos tecnológicos aplicables a cada tipo de café especial
<u>Imagen Corporativa seria</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la organización y consolidación de pequeñas operaciones de producción (pequeños y medianos productores)
<u>Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compra hasta los centros de negociación</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas
<u>Sistema de promoción y ventas –“Tiendas Juan Valdés”-</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con compañías internacionales, para lanzar y posicionar los Cafés Especiales con valor agregado. - Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias.
<u>Producción en terrenos de 1.500 y 2.000 m.s.n.m.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la zona productora de café en el departamento de Nariño, entre los 1.400 y 2.200 msnm - Incrementar la productividad por área de café sembrada - Motivar y concientizar a los técnicos del Servicio de Extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café - Desarrollar un Plan Estratégico de Investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño - Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras - Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial
<u>Presencia de puntos de compra de Comité en cada municipio productor</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un mayor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener primas especiales destinadas al productor.
<u>Sistema de información cafetera “SICA”</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental, la infraestructura de las redes de informática (Internet – Intranet) y telecomunicaciones (fax, teléfono, celular, televisión)
<u>Formación técnica no formal</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros
<u>Programas de tecnificación de cultivos (Transferencia de tecnología – CENICAFE -)</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial. - Desarrollar un plan de investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales en Nariño

6. ANÁLISIS DOFA

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

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado; producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en un plan de negocios.

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

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

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

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

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

Las Estrategias DA, tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del ambiente externo. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas, pueden llevar a la empresa a una posición inestable.

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

1. En primer lugar se deben construir relaciones de los factores claves de los ambientes interno y externo de la organización, así:
 - ✓ Se establece una relación de las fortalezas internas claves y más relevantes
 - ✓ Se establece una relación de las debilidades internas decisivas y más relevantes
 - ✓ Se establece una relación de las oportunidades externas claves e importantes
 - ✓ Se establece una relación de las amenazas externas claves e importantes
2. Una vez establecidas las relaciones anteriores, se comparan las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes, en la casilla apropiada.

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

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

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

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

A continuación se presenta la MATRIZ DOFA para el COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO, así:

Cuadro 20. Factores Claves del Ambiente Interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas y directrices de calidad y diferenciación en el mercado • Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café. • Sistema de promoción y ventas –“Tiendas Juan Valdés”- • Excelente garantía y calidad del producto • Posicionamiento del café de Nariño en el segmento de cafés especiales • Precio superior del Café de Nariño en los mercados internacionales • Sistema de Información Cafetera, “SICA” • Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante • Adopción de tecnología desarrollada por Cenicafé 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental • No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio. • No se ha definido un direccionamiento estratégico propio. • No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos • No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal. • La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos

Cuadro 21. Factores Claves del Ambiente Externo

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café • Programas de alfabetización • Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación • Terrenos aptos para todas las variedades de café • Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 msnm • Sistema de Telecomunicaciones • Cooperación Colombo-Brasileña (control oferta mundial el café) • Acciones conjuntas del Grupo de Países de Arábigos Lavados (Colombia, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica) • Negociaciones Comerciales TLC • Crecimiento de la industria cafetera 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento económico regional • Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño • Presencia de Cultivos Ilícitos • Altos costos de transporte • Bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología regional

6.1 MATRIZ DOFA. COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

 <p>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia</p> <p>MATRIZ DOFA COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO</p>	<p>FORTALEZAS – F –</p> <ul style="list-style-type: none"> F1. Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas y directrices de calidad y diferenciación en el mercado F2. Sistema de mercadeo desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café. F3. Sistema de promoción y ventas –“Tiendas Juan Valdés”- F4. Excelente garantía y calidad del producto F5. Posicionamiento del café de Nariño en el segmento de cafés especiales F6. Precio superior del Café de Nariño en los mercados internacionales F7. Sistema de Información Cafetera, “SICA” F8. Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante F9. Adopción de tecnología desarrollada por Cenicafé 	<p>DEBILIDADES – D –</p> <ul style="list-style-type: none"> D1. Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental D2. No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio. D3. No se ha definido un direccionamiento estratégico propio. D4. No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos D5. No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal. D6. La Capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos
<p>OPORTUNIDADES – O –</p> <ul style="list-style-type: none"> O1. Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café O2. Programas de alfabetización O3. Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación O4. Terrenos aptos para todas las variedades de café O5. Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 msnm O6. Sistema de Telecomunicaciones O7. Cooperación Colombo-Brasileña (control oferta mundial el café) O8. Acciones conjuntas del Grupo de Países de Arábigos Lavados (Colombia, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica) O9. LC O10. Crecimiento de la industria cafetera 	<p>ESTRATEGIAS – FO –</p> <ul style="list-style-type: none"> FO1. Elaborar un Plan de Negocios a nivel de Comité (F1, F2, F3 – O1, O9, O10) FO2. Incrementar la participación del Comité Departamental en los eventos de alto perfil nacionales e internacionales de promoción de la calidad del café, para posicionarlo en los actuales y en los nuevos nichos de mercado. (F1, F2, F4, F5, F6 – O1, O9, O10) FO3. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de café en Nariño bajo las normas ISO 9000 (calidad) e ISO 14000 (Protección ambiental) (F4, F5, F8, F9 – O1, O2, O3, O4, O5) FO4. Mejorar la organización de los caficultores en grupos asociativos de producción y acopio de cafés especiales (CE) (F7, F8, F9 – O2, O3, O10) FO5. Capacitar a los técnicos del Servicio de Extensión y a los caficultores en sistemas de producción de cafés especiales, acordes a las normas internacionales vigentes. (F5, F7, F8, F9 – O6, O7, O8, O9, O10) FO6. Ampliar la zona productora de café en el departamento de Nariño, entre los 1.400 y 2.200 msnm (F5, F6, F8, F9 – O1, O4, O5, O6, O9, O10) FO7. Incrementar la productividad por área de café sembrada (F5, F6, F8, F9 – O1, O4, O5, O6, O9, O10) FO8. Desarrollar un Plan de Investigación que apoye los sistemas y 	<p>ESTRATEGIAS – DO –</p> <ul style="list-style-type: none"> DO1. Definir la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales (D1, D2, D3 – O1, O6, O7, O8, O17, O9, O10) DO2. Determinar la caracterización (física y sensorial) del grano por regiones (D1, D2, D3 – O1, O6, O7, O8, O17, O9, O10) DO3. Motivar y concientizar a los técnicos del Servicio de Extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café (D3, D4, D5, D6 – O1, O2, O3, O6, O9, O10) DO4. Gestionar ante las diferentes instancias gubernamentales y gremiales, la ampliación y permanencia de los diferentes programas educativos adelantados por la Federecafé-Comitecafé Nariño (D1, D2, D3 – O2, O3, O9, O10) DO5. Lograr un mayor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener primas especiales destinadas al productor (D1, D2, D3, D6 – O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9, O10) DO6. Capacitar a todas las personas de la cadena del

	<p>procesos de producción de cafés especiales de Nariño (F5, F6, F8, F9 – O1, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)</p> <ul style="list-style-type: none"> • FO9. Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras (F7, F8, F9 – O2, O3, O6, O7, O8, O9, O10) • FO10. Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial (F5, F6, F8, F9 – O1, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10) • FO11. Promover y mejorar el nivel educativo en los caficultores. (F7, F8, F9 – O2, O3, O6, O7, O8, O9, O10) 	<p>café en procesos, calidad y evaluación sensorial (D1, D2, D3, D6 – O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9, O10)</p> <ul style="list-style-type: none"> • DO7. Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias (D1, D2, D3 – O1, O6, O7, O8, O9, O10) • DO8. Consolidar a nivel funcional un enfoque de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos (D1, D4, D5, D6 – O1, O6, O9, O10) • DO9. Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental, la infraestructura de la redes de informática (Internet – Intranet) y telecomunicaciones (fax – teléfono – celular – Televisión) (D1, D3, D6 – O1, O6, O9, O10) • DO10. Desarrollar un sistema de información de mercados con respecto a precios y mercados potenciales (D1, D2, D3 - O1, O6, O7, O8, O9, O10) • DO11. Establecer alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales, para lanzar y posicionar el CE con valor agregado (D1, D2, D3 - O1, O6, O7, O8, O9, O10)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A –</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1. Bajo crecimiento económico regional • A2. Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño • A3. Presencia de Cultivos Ilícitos • A4. Altos costos de transporte • A5. Bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología regional 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA –</p> <ul style="list-style-type: none"> • FA1. Capacitación a los caficultores en el correcto uso y manejo del agua en el proceso de producción y beneficio del café (F7, F8, F9 – A2, A3, A4) • FA2. Establecer un programa de acopio y transporte comunitario del grano, desde las zonas productoras hasta el cliente final (F1, F2 – A1, A3, A4) • FA3. Establecer un programa de verificación de costos de producción del café (F1, F6, F8 – A1, A3, A4) • FA4. Fomentar investigaciones que busquen el aprovechamiento (uso alternativo) de cafés de baja calidad y subproductos (F7, F8, F9 – A1, A2, A3, A5) • FA5. Crear el laboratorio para catación de café del Servicio de Extensión del Departamento de Nariño (F4, F6, F7, F8, F9 – A1, A2, A3, A5) • FA6. Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras (F4, F5, F6, F7, F8, F9 – A1, A2, A3, A5) • FA7. Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros (F4, F5, F6, F7, F8, F9 – A1, A2, A3, A5) • FA8. Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios (F1, F4, F5, F6, F8 – A1, A3, A4) • FA9. Establecer alianzas estratégicas internacionales para la comercialización del café de Nariño (F1, F2, F3, F4, F5, F6 – A1, A2, A3, A4) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DA –</p> <ul style="list-style-type: none"> • DA1. Crear la oficina de Planeación y Formulación de Proyectos de inversión social, encargada de coordinar actividades tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de las zonas cafeteras del departamento (D1, D2, D3 – A1, A2, A3, A5) • DA2. Formular y adoptar el Plan Estratégico Exportador del Comité (D1, D2, D3 – A1, A2, A3, A4) • DA3. Consolidar a nivel funcional un enfoque de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos (D1, D2, D3, D4, D5, D6 – A2, A3, A4, A5) • DA4. Desinversión en proyectos no estratégicos (D1, D2, D3, D6 – A1, A2, A3, A4) • DA5. Implementar un modelo de gestión gerencial de excelencia a través de alguno de los diferentes modelos organizacionales actuales (Por ejemplo Balanced Scorecard, Mejoramiento Continuo, etc.) (D1, D2, D3, D4, D5, D6 – A1, A2, A3, A4, A5)

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez efectuado el análisis DOFA del Comité Departamental de Cafeteros e identificadas las principales estrategias que lleven a contrarrestar las amenazas, con el apoyo de las fortalezas y mediante el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno; así como también, para superar las debilidades y en muchos casos convertirlas en fortalezas, se procede a continuación a evaluar la conveniencia del Direccionamiento actual del Comité con respecto a la información suministrada a través de este análisis, para posteriormente formular su PLAN ESTRATEGICO.

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

Por lo tanto, a partir del análisis DOFA y teniendo en cuenta que el Comité Departamental de Cafeteros se constituye en el principal actor de la industria cafetera en el Departamento, se procede a continuación a plantear un adecuado DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO que de adoptarse contribuiría a la consolidación de la industria cafetera en el Departamento, así:

7.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

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

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

La inversión en el campo en procura del bienestar social integral de los productores y el estímulo a la actividad cafetera, especialmente en el aspecto de productividad y eficiencia en la gestión empresarial; la correspondiente reestructuración del esquema productivo; la

atención a la calidad de los productos del café para estimular el consumo interno y externo; y las mejoras en los sistemas de comercialización, son los cuatro pilares de la política de reactivación del sector cafetero. Todo esto indudablemente en el marco de una acción concertada entre el gobierno, los gremios cafeteros y los productores mismos.

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

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

En fin, la Visión tendrá como propósito posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en el mercado de cafés especiales, compitiendo con éxito, satisfaciendo a los clientes PRODUCTORES y a los clientes COMPRADORES, logrando un buen desempeño del negocio y contribuyendo así al desarrollo regional:

VISION (Año 2010)

Convertir al sector cafetero en la mayor fuente de ingresos para el Departamento de Nariño, posicionándolo como el principal renglón de la economía regional a través de la generación de atractivas oportunidades de negocio en los mercados internacionales.

7.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

La MISION, que se plantea en el presente plan estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, para los próximos cinco (5) años, describe el propósito de éste, cual es el de garantizar una caficultura competitiva en los mercados nacionales e internacionales para beneficio de los caficultores y las regiones que lo sustentan en el Departamento.

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

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

- **Caficultura Competitiva:** dada por la capacidad que tiene el productor nariñense para distinguirse de otros productores, regiones o países, con factores como la calidad del grano, cantidad del mismo, oportunidad en la entrega periodo de cosecha, capacidad para producir café bajos ciertas condiciones especiales; (cafés de origen, orgánicos, cafés amigables con la biodiversidad, etc.), factores determinantes en la competitividad por que se lograrían mejores precios en los mercados internaciones con costos de producción inferiores
- **Caficultura Rentable:** dada a través de la obtención de mejores precios en el mercado internacional, por la calidad del café nariñense que por sus características físicas y sensoriales obtienen mejores precios en los mercados de cafés especiales, valor que está dirigido directamente al productor para mejorar su calidad de vida y la reinversión en sus fincas.
- **Caficultura orientada a la exportación:** teniendo en cuenta el dinamismo del mercado de los cafés especiales como un indicador de las inmensas posibilidades que la calidad tiene como generador de ingreso y como un factor crítico para atraer nuevos consumidores al rito de consumir café, así como el apetito creciente que está demostrando el mercado por los cafés de calidad tipo exportación, debemos mantenerla como el catalizador más fuerte para el crecimiento del consumo y para la exportación del grano, pues el incremento en la demanda es la mayor oportunidad de mercado capaz de contribuir con seriedad a la sostenibilidad de largo plazo de la industria del café.

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

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

A partir de lo anterior, se ha considerado pertinente la siguiente MISIÓN para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño:

MISIÓN

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

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

7.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

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

- **Honestidad y Transparencia:** los funcionarios del Comité, deben mantener condiciones claras y transparentes en sus actividades de tal manera que sea posible formarse una idea acerca del proceso en la toma de decisiones; asimismo se debe suministrar toda la información necesaria sobre los procesos administrativos a las instancias de control correspondientes.
- **Lealtad:** todos los funcionarios vinculados al Comité deben cumplir las leyes de la fidelidad y del honor y actuar con legalidad y verdad. En desarrollo de este deber los funcionarios están obligados a cumplir sus funciones en pro del beneficio de la protección de la confianza de los Clientes del Comité, de tal forma que su gestión se vea reflejada en el provecho de ellos, sin perjuicio de la compensación por la gestión adelantada.
- **Equidad:** el Comité debe establecer condiciones equitativas para acceder a sus servicios y productos sin considerar beneficios personales o de terceros.

- **Diligencia:** el Comité debe mantener informados a los clientes sobre los servicios que brinda, y debe desempeñarse de manera eficiente y satisfactoria de tal manera que se cumplan los objetivos buscados sin apartarse de los mandatos legales y principios éticos. Para tal efecto los funcionarios deben comprometerse a: actuar con rectitud; prestar los servicios sin esperar retribución alguna; mantener informados a los clientes sobre las características y condiciones de los servicios que se prestan y las posibilidades con que cuenta la institución para atenderlos.
- **Prudencia y secreto frente a la información:** tanto el Comité como sus empleados deben proteger la información que les ha sido suministrada, sin que ello implique encubrimiento o colaboración con actos ilícitos. Este principio contiene entre otras obligaciones, las de: No revelar información de la entidad a personas que no pertenecen a ella o que perteneciendo no tengan autorización para conocerla; No utilizar la información privilegiada a que han tenido acceso, en provecho propio o de terceras personas; No utilizar la información en perjuicio de terceros; Brindar la información que no es de carácter privilegiado en forma exacta y oportuna; Obrar con discreción; Y suministrar la información que sea requerida por las entidades de vigilancia y control, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- **Protección de los Recursos naturales y el Medio Ambiente:** valorar y rescatar los recursos naturales y factores ecológicos, económicos y culturales de nuestra región, con el propósito y compromiso de explotar eficiente y racionalmente, y cuyo compromiso sea el de conservar y preservar el medio ambiente permitiendo a los caficultores del futuro continuar con su actividad al asegurar que dichos recursos estén disponibles en las mejores condiciones

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la principal empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.
- Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.
- Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité, como líder en los mercados internacionales de cafés de calidad para el año 2010.
- Asegurar un gremio cafetero regional organizado, competitivo, moderno y con un alto grado de sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa del presente Plan Estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño se procederá a identificar y evaluar las estrategias alternativas de mercado o de negocio que adoptará esta organización. Se han aplicado algunas matrices para llevar a cabo la formulación estratégica que permiten tomar de manera adecuada la decisión final de las estrategias a seguir

La formulación estratégica se lleva a cabo en concordancia con la información que han suministrado las etapas correspondientes al Diagnóstico Estratégico, el Análisis de Vulnerabilidad, Análisis DOFA y el Redireccionamiento Estratégico.

Para la formulación estratégica del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño se ha decidido utilizar las siguientes matrices: Matriz I-E (Interna-Externa), Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de Portafolio o de Boston Consulting Group (BCG) y Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE). La matriz MCPE basa su construcción de la información que suministran tanto las matrices anteriormente mencionadas como las pertenecientes al Diagnóstico Estratégico, ya que declara el atractivo relativo de las estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

A continuación se desarrollan las matrices de la formulación estratégica que permitirán establecer las alternativas estratégicas para luego seleccionar aquellas que sean más adecuadas, en pro del mejoramiento competitivo del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

8.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)

La Matriz I-E es un instrumento para la presentación de los factores tanto externos como internos, y su finalidad es exponer qué tipo de decisión estratégica debe optar la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos. Entre las alternativas estratégicas que se le presentan al Comité a partir de la información que provee esta matriz están: Crecer y desarrollarse, Retenerse y mantenerse, o Cosechar o desinvertir.

La Matriz I-E se construye a partir de las matrices EFE y EFI y se basa en dos dimensiones claves: a) Los resultados totales ponderados del factor interno corresponden al eje horizontal, y b) Los resultados totales ponderados del factor externo corresponden al eje vertical. Esta matriz muestra las diversas divisiones de la empresa a través de un gráfico de nueve (9) casillas.

En el eje horizontal de la Matriz I-E el resultado ponderado total de la Matriz EFI debe ubicarse de acuerdo a la siguiente clasificación:

- 1.0 a 1.99 = Posición interna débil
- 2.0 a 2.99 = Considera promedio

- 3.0 a 4.0 = Considera fuerte

En el eje vertical de la Matriz I-E el resultado ponderado total de la Matriz EFE debe ubicarse de acuerdo a la siguiente clasificación:

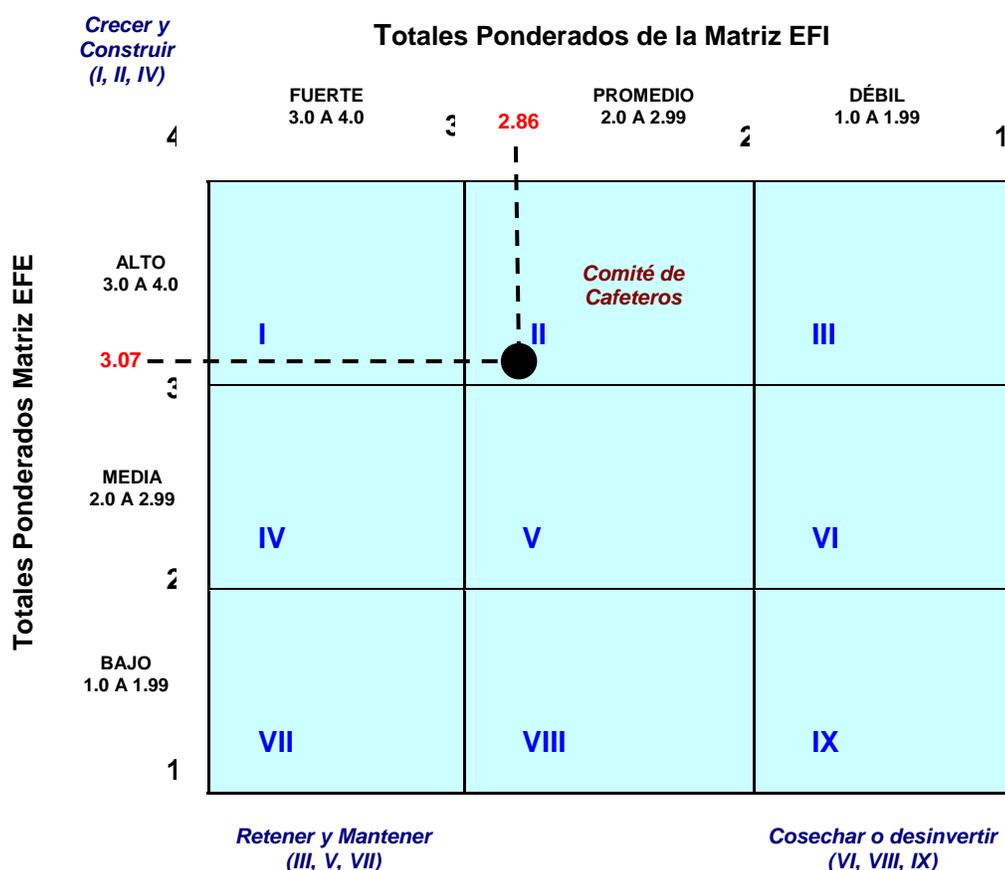
- 1.0 a 1.99 = Considera bajo
- 2.0 a 2.99 = Mediano
- 3.0 a 4.0 = Alto

Los resultados posibles que se pueden dar con la aplicación de la Matriz I-E para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- √ Si la empresa se llegara a ubicar en los cuadrantes I – II - IV, ésta puede optar por tomar una decisión estratégica para crecer y desarrollarse, disponiendo de las siguientes estrategias para ello:
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo del Mercado
 - Desarrollo de Productos
 - Integración Hacia Atrás
 - Integración Hacia Delante
 - Integración Horizontal
- √ Si la empresa se llegara a ubicar en los cuadrantes III – V – VII, entonces la empresa puede administrar lo que tiene a través de las estrategias de Retenerse y mantenerse así:
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo de Productos
- √ Si la empresa esta en los cuadrantes VI – VIII – IX, entonces la empresa debe cosechar o eliminarse, mediante las siguientes estrategias:
 - Reducción
 - Diversificación Concéntrica
 - Diversificación Horizontal
 - Diversificación de Conglomerado
 - Venta
 - Liquidación

A partir de los valores de las matrices EFI (2.63) y EFE (2.86) se procede a construir la Matriz I-E del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

8.1.1 Matriz Interna – Externa (I-E). Comité Departamental de Cafeteros de Nariño



De acuerdo a los resultados de la Matriz I-E, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño esta ubicado en el Cuadrante **II** y, por tanto, debe incurrir en estrategias que le permitan Crecer y Construir, aprovechando al máximo su buena administración de todos los recursos con los que cuenta y de sus habilidades básicas, sin tomar riesgos excesivos que pongan en peligro el bienestar de la organización. Las estrategias entre las cuales el Comité de Cafeteros se puede inclinar para mantenerse dentro de la industria a la cual pertenece, son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado, Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás e Integración Horizontal

Las estrategias más viables por la cuales puede optar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- Penetración en el Mercado: consiste en buscar una mayor participación dentro del mercado, con los productos actuales en los mercados existentes, y teniendo en cuenta que el Comité tiene las condiciones necesarias para ello y considerando que cuenta con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, puede desarrollar esta estrategia porque en primer lugar el mercado del café es un segmento que tiene una tasa de crecimiento permanente y no se encuentra

saturado en el mercado. En segundo lugar, cada día los clientes exigen mejor calidad del producto y precisión en la entrega de volúmenes pactados.

- Desarrollo del Producto: consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, estrategia que el Comité Departamental de Cafeteros puede desarrollar por cuanto posee un producto que mejorado en cuanto a sus características organolépticas y físicas y a su presentación (empaquete – información del producto – imagen – etc), a partir de las crecientes exigencias del mercado, podría generarle nuevos mercados con mayores ingresos que mejorarían la calidad de vida de los caficultores y las regiones que lo producen. Esta estrategia es posible por cuanto el Comité se encuentra en una industria de mucho crecimiento, de rápidos desarrollos tecnológicos y porque además cuenta con una excelente y fuerte capacidad de investigación y desarrollo dada a través de CENICAFE.
- Desarrollo del Mercado: consiste en introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, estrategia que puede desarrollar fácilmente y con grandes resultados el Comité de Cafeteros, por cuanto la calidad del grano producido en el Departamento, cumple las exigencias de los mercados nacionales e internacionales especializados a los cuales aún no se ha llegado y se encuentran dentro de la tendencia del consumo de cafés especiales.
- Integración Hacia Delante: consiste en ganar la propiedad o mayor control de los distribuidores y detallistas, estrategia que el Comité puede desarrollar a través de alianzas estratégicas en los mercados internacionales, situación en la cual no ha incursionado por cuanto la comercialización del grano nariñense se ha efectuado a través de la Federación de Cafeteros.

De otro lado a nivel nacional, desarrollaría esta estrategia comenzando por abrir puntos o canales de distribución propios para dar a conocer la excelente calidad del producto bajo marcas propias debidamente registradas.

- Integración Hacia Atrás: busca la propiedad o mayor control sobre proveedores, estrategia que el Comité desarrolla a través de la organización de grupos de caficultores Asociativos y de gestión, orientados y dirigidos por los Técnicos del Servicio de Extensión, que al mejorarse llevaría a los caficultores a comprometerse con la venta de la producción de sus fincas al Comité, a través del Programa de Manejo Gerencial y Competitivo de las Fincas Cafeteras.

La estrategia menos viable para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño la ejecute en el presente Plan Estratégico es:

- Integración Horizontal: consiste en la propiedad o mayor control de los competidores, motivo más que suficiente para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no la desarrolle por cuanto está en una industria de gran crecimiento que atrae el interés y la presencia de muchos competidores particulares, especialmente en el aspecto de la comercialización, además porque la actual competencia cada día crece más y está obteniendo mayores

conocimientos gerenciales y operativos en las regiones productoras que justifica su propia actuación empresarial en la región.

8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La Matriz PEYEA es otro instrumento importante para la formulación estratégica del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada. Los ejes de la Matriz PEYEA representan: a) Dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y b) Dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI).

Estos cuatro (4) factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la industria.

Entre los posibles resultados que el Comité obtendría con el desarrollo de esta matriz están los siguientes:

Si el vector llegara a ubicarse en la posición Agresiva significa que la empresa tiene una excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Esta posición presenta una industria con poca turbulencia y la empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevas competencias. Aquí son factibles las siguientes estrategias:

- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto
- Integración Hacia Adelante
- Integración Hacia Atrás
- Integración Horizontal
- Diversificación de Conglomerado
- Diversificación Concéntrica
- Una combinación de ellas es posible

Si el vector llegara a apuntar al cuadrante Conservador, la empresa debe permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. En este caso, la empresa se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto. Aquí se puede aplicar estas estrategias:

- Desarrollo de Producto
- Diversificación Concéntrica
- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Mercado

Si el vector llegara a apuntar al cuadrante Defensivo, la empresa debe trabajar por mejorar las debilidades internas y evitar la amenazas externas. La empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. En esta posición se defiende contra la turbulencia del mercado. Aquí las estrategias pueden ser:

- Reducción
- Desposeimiento
- Liquidación
- Diversificación Concéntrica

Si el vector llegara a apuntar al cuadrante Competitivo, la empresa disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable, y debe fortalecerla aprovechando su posición en una industria atractiva. El factor crítico para este caso es la fuerza financiera. Aquí las estrategias que puede optar el Comité son:

- Integración Horizontal
- Integración Hacia Adelante
- Integración Hacia Atrás
- Penetración en el Mercado
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto
- Asociaciones

Para construir la Matriz PEYEA se siguen estos pasos: En primer lugar, se selecciona una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad de Ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI). Luego, 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 asigna un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Posteriormente, se realiza un cálculo de la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA. Después, se suman las dos calificaciones del eje horizontal (X) y se anota el punto resultante en X; asimismo se suman las dos calificaciones del eje vertical (Y) y se anota el punto resultante en Y. Los resultados de X y Y son las coordenadas de intersección del punto (X, Y)

Finalmente, se traza un vector direccional desde origen de la matriz PEYEA pasando por el nuevo punto de intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

A continuación se procede a desarrollar la Matriz PEYEA del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

8.2.1 Factores de la Matriz PEYEA. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

<i>Posición Estratégica Interna</i>		<i>Posición Estratégica Externa</i>	
Fortaleza Financiera (FF)	Valor Numérico	Estabilidad Ambiental (EA)	Valor Numérico
<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento sobre la inversión (TIR) Liquidez Flujo de efectivo Riesgo del Negocio Capital de Trabajo Apalancamiento financiero Apalancamiento operacional Acceso a crédito 	<p>6</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cambios tecnológicos Variabilidad de la demanda Variabilidad de la producción Presión de la competencia Fluctuación de precios internacionales Procesos de cooperación multilateral Tasa cambio Disponibilidad de crédito Regulaciones arancelarias Tratados internacionales vigentes 	<p>-2</p> <p>-5</p> <p>-5</p> <p>-3</p> <p>-2</p> <p>-2</p> <p>-2</p> <p>-2</p> <p>-3</p> <p>-3</p>
Total	39	Total	-29
Ventaja Competitiva (VC)	Valor Numérico	Fortaleza de la Industria (FI)	Valor Numérico
<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado Calidad del producto Portafolio de productos Sistema de Comercialización Imagen Corporativa Transferencia de tecnología Vinculación de grupos Asociativos de Productores Reconocimiento de marcas Sistema de Información Capacidad de respuesta al cliente 	<p>-5</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-2</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>-2</p> <p>-5</p> <p>-2</p> <p>-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> Potencial de crecimiento Conocimientos tecnológicos y científicos Barreras de Entrada Barreras de Salida Aprovechamiento de recursos Potencial de utilidades Intensidad de capital Estabilidad de la Industria Productos sustitutos Know How 	<p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>5</p>
Total	-27	Total	47

Calificación Promedio

Fortaleza Financiera (FF): $39/8 = 4.9$

Estabilidad Ambiental (EA): $-29/10 = -2.9$

Ventaja Competitiva (VC): $-27/10 = -2.7$

Fortaleza de la Industria (FI): $47/10 = 4.7$

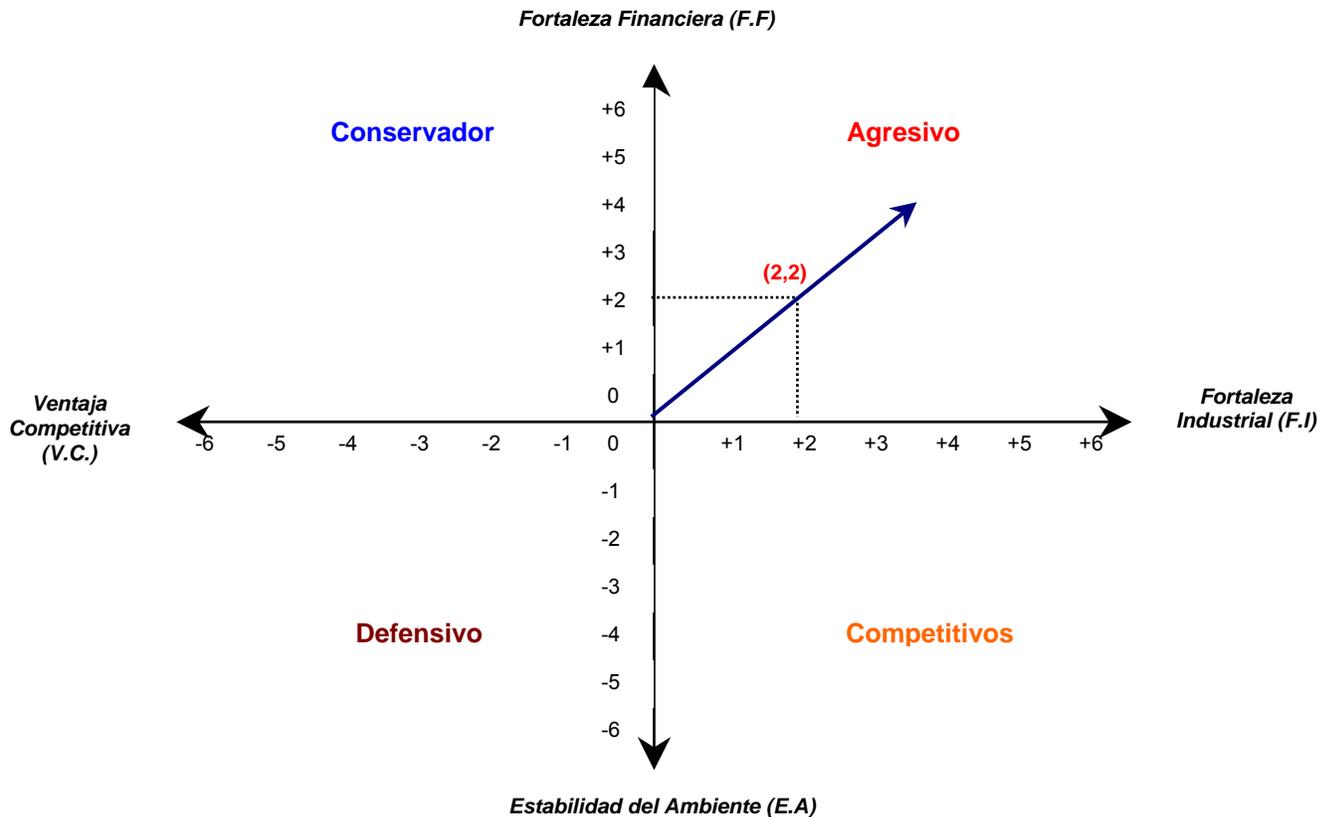
Coordenadas del punto de intersección

Eje Horizontal (X): $VC + FI = -2.7 + 4.7 = +2$

Eje Vertical (Y): $FF + EA = 4.9 - 2.9 = +2$

Punto de intersección: (2,2)

8.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Comité Departamental de Cafeteros de Nariño



De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA, el vector se encuentra ubicado en el cuadrante Agresivo, lo que significa que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño tiene fortalezas internas importantes que se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades externas, vencer sus debilidades internas y sortear las amenazas externas. La industria regional cafetera en la que el Comité participa es una industria con poca turbulencia que se demuestra por la fluidez de las operaciones y actividades ininterrumpidas desde hace aproximadamente 50 años, con su consiguiente consolidación e influencia en el medio cafetero regional y en el creciente reconocimiento a nivel nacional. Por lo tanto, como podemos observar el Comité Departamental de Cafeteros goza de una ventaja competitiva definida que además se protege con su fuerza financiera avalada por la Federación Nacional de Cafeteros.

Las estrategias entre las cuales el Comité Departamental de Cafeteros puede optar para desarrollar con eficiencia y eficacia su plan estratégico, están: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado, Desarrollo del Producto, Integración Hacia Adelante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación de Conglomerado y Diversificación Concéntrica

Las estrategias más viables por la cuales puede optar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- *Penetración en el Mercado:* consiste en buscar una mayor participación dentro del mercado, con los productos actuales en los mercados existentes, y teniendo en cuenta que el Comité tiene las condiciones necesarias para ello y considerando que cuenta con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, puede desarrollar esta estrategia porque en primer lugar el mercado del café es un segmento que tiene una tasa de crecimiento permanente y no se encuentra saturado en el mercado. En segundo lugar, cada día los clientes exigen mejor calidad del producto y precisión en la entrega de volúmenes pactados.
- *Desarrollo del Producto:* consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, estrategia que el Comité Departamental de Cafeteros puede desarrollar por cuanto posee un producto que mejorado en cuanto a sus características organolépticas y físicas y a su presentación (empaquete – información del producto – imagen – etc), a partir de las crecientes exigencias del mercado, podría generarle nuevos mercados con mayores ingresos que mejorarían la calidad de vida de los caficultores y las regiones que lo producen. Esta estrategia es posible por cuanto el Comité se encuentra en una industria de mucho crecimiento, de rápidos desarrollos tecnológicos y porque además cuenta con una excelente y fuerte capacidad de investigación y desarrollo dada a través de CENICAFE.
- *Desarrollo del Mercado:* consiste en introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, estrategia que puede desarrollar fácilmente y con grandes resultados el Comité de Cafeteros, por cuanto la calidad del grano producido en el Departamento, cumple las exigencias de los mercados nacionales e internacionales especializados a los cuales aún no se ha llegado y se encuentran dentro de la tendencia del consumo de cafés especiales.
- *Integración Hacia Delante:* consiste en ganar la propiedad o mayor control de los distribuidores y detallistas, estrategia que el Comité puede desarrollar a través de alianzas estratégicas en los mercados internacionales, situación en la cual no ha incursionado por cuanto la comercialización del grano nariñense se ha efectuado a través de la Federación de Cafeteros.

De otro lado a nivel nacional, desarrollaría esta estrategia comenzando por abrir puntos o canales de distribución propios para dar a conocer la excelente calidad del producto bajo marcas propias debidamente registradas.

- *Integración Hacia Atrás:* busca la propiedad o mayor control sobre proveedores, estrategia que el Comité desarrolla a través de la organización de grupos de caficultores Asociativos y de gestión, orientados y dirigidos por los Técnicos del Servicio de Extensión, que al mejorarse llevaría a los caficultores a comprometerse con la venta de la producción de sus fincas al Comité, a través del Programa de Manejo Gerencial y Competitivo de las Fincas Cafeteras.

- Diversificación Concéntrica: consiste en desarrollar y/o añadir nuevos productos relacionados, estrategia que el Comité de Cafeteros está en capacidad de desarrollar por cuanto tiene las potencialidades necesarias de investigación y desarrollo que le permitiría mejorar, crear o añadir nuevos productos a su portafolio, por ejemplo maquinarias especializadas en las diferentes actividades productivas del grano – suministro de insumos agropecuarios necesarios en la producción de café de excelente calidad.

Las estrategias menos viables para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño las ejecute en el presente Plan Estratégico son:

- Integración Horizontal: consiste en la propiedad o mayor control de los competidores, motivo más que suficiente para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no la desarrolle por cuanto está en una industria de gran crecimiento que atrae el interés y la presencia de muchos competidores
- Diversificación de Conglomerado: consiste en añadir nuevos productos no relacionados, estrategia que nunca podría desarrollar el Comité puesto que la actividad principal y para la cual fue creado, esta centrada en el fomento y estímulo para la producción de café, además porque toda su organización es, ha sido y será especialista en la producción sostenible de café. Asimismo, porque la actividad de la comercialización de cafés especiales se encuentra en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida y porque el Comité participa en una industria cuya tasa de crecimiento es alta que se prevé se mantendrá así por mucho tiempo más.

8.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de la Gran Estrategia es un instrumento de la planeación estratégica que permite formular estrategias empresariales y se basa en dos dimensiones evaluativas:

- Posición Competitiva
- Crecimiento del Mercado

Esta Matriz esta representada por un eje cartesiano con cuatro (4) cuadrantes estratégicos y con dos extremos: a) Crecimiento Rápido del Mercado vs. Crecimiento Lento del Mercado, y b) Posición Competitiva Fuerte vs. Posición Competitiva Débil.

Los posibles resultados que obtendría el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño con el desarrollo de esta matriz son los siguientes:

- Cuadrante I: en el caso de que el Comité llegara a ubicarse en este cuadrante, revelaría que esta organización cuenta con una gran posición estratégica, y podría aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, pues puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario. Aquí se debe tratar de hacer concentración en el mercado y los productos, sin cambiar las estrategias que tiene por cuanto se esta aprovechando las ventajas competitivas. Entre las estrategias que el Comité puede optar al estar ubicado en este cuadrante están:

- Desarrollo del Mercado
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo del Producto
 - Integración Hacia Adelante
 - Integración Hacia Atrás
 - Integración Horizontal
 - Diversificación Concéntrica (Se debe utilizar cuando la empresa esta dedicada a un solo producto. Esta estrategia disminuye los riesgos asociados con un línea de productos muy estrecho)
- Cuadrante II: si el Comité llegara a ubicarse en este cuadrante, necesitaría evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, a pesar de que el mercado sea creciente sería incapaz de competir efectivamente. La ubicación en este cuadrante obliga a la organización a determinar la razón de la no efectividad de la empresa y la mejor forma de mejorar su posición competitiva. En este cuadrante el Comité tendría dos opciones a considerar: estando en una industria de rápido crecimiento, puede considerar una estrategia intensiva (opuesto a la diversificación o integración); o si en caso de que careciese de ventaja competitiva o de capacidad especial, es preferible optar por la integración horizontal o considerar la liquidación y venta. Las estrategias recomendadas para este cuadrante son:
 - Desarrollo del Mercado
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo del Producto
 - Integración Horizontal
 - Venta
 - Liquidación
- Cuadrante III: en este cuadrante, el Comité demostraría ser una empresa que compite en un mercado de crecimiento lento y una posición competitiva débil, y, por tanto, debe efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Asimismo, debe realizar reducción de costos y de activos o sacar recursos del negocio actual y dedicárselos a áreas diferentes o deberá pensar en la venta o liquidación. Para este cuadrante las estrategias adecuadas son las siguientes:
 - Reducción
 - Diversificación Concéntrica
 - Diversificación Horizontal
 - División o Conglomerado
 - Venta
 - Liquidación
- Cuadrante IV: en este cuadrante el Comité demostraría poseer una posición competitiva fuerte pero estaría en una industria de crecimiento lento. Aquí la empresa contaría con una fortaleza suficiente para lanzarse a programas de

diversificación, tendría altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia podría tener éxito siguiendo estas estrategias:

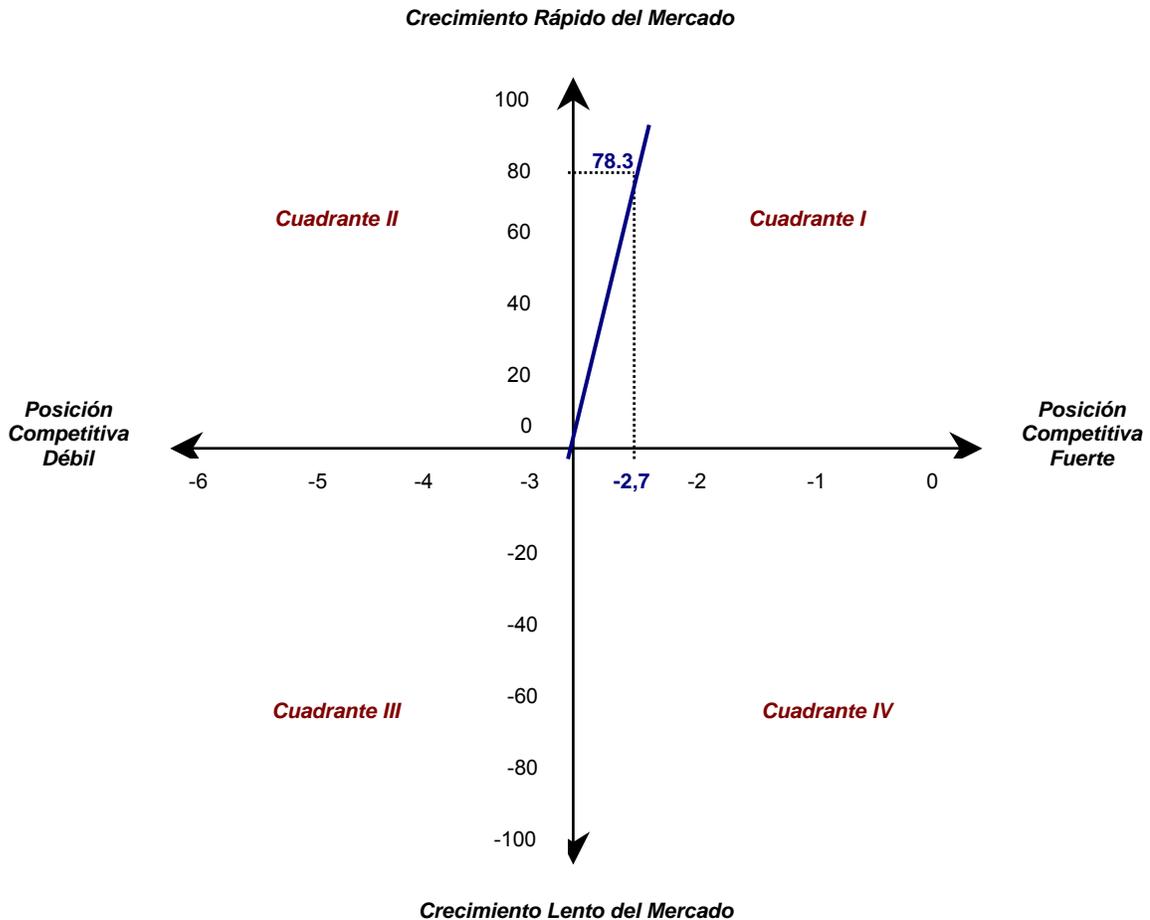
- Diversificación Concéntrica
- Diversificación Horizontal
- Diversificación de Conglomerados
- Asociaciones

Para la construcción de la Matriz de la Gran Estrategia se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los valores numéricos se toman de la Matriz PEYEA
- En el eje horizontal o Posición Competitiva es similar al eje Ventaja Competitiva (VC) de la Matriz PEYEA
- La escala de 0 a -6 de la VC descrita anteriormente para la Matriz PEYEA se puede usar con la Matriz de la Gran Estrategia, así:
 - 0 = Posición Fuertemente Competitiva
 - -6 = Posición Competitiva Débil
 - -3 = Posición Promedio y es el punto de intersección en el eje horizontal o Posición Competitiva
- La Matriz de la Gran Estrategia es análoga al eje de Crecimiento de las Ventas de la Industria (eje vertical) en la Matriz del Grupo de Boston (BCG).

A continuación se presenta la Matriz de la Gran Estrategia del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

8.3.1 Matriz de la Gran Estrategia. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño



El valor correspondiente al eje horizontal de la Matriz de la Gran Estrategia es la calificación promedio (-2.7) de la Ventaja Competitiva (VC) en la Matriz PEYEA. Asimismo, el valor correspondiente al eje vertical en la Matriz de la Gran Estrategia es el valor del Crecimiento de la Demanda en la Matriz de Portafolio o BCG (78.3%).

De acuerdo al resultado obtenido en la Matriz de la Gran Estrategia, el vector se ubica en el Cuadrante I, aspecto que indica que el Comité Departamental de Cafeteros es una organización que cuenta con una gran posición estratégica y que debería aprovechar al máximo las oportunidades externas que se presentan en su entorno para asumir con mayor capacidad los riesgos de forma agresiva. Entre las principales estrategias por las que puede optar para aprovechar esas oportunidades están: Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Integración Hacia Adelante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal y/o Diversificación Concéntrica, a través de las cuales se lograría una mayor efectividad de la empresa, que a la postre redundarían en beneficio para los caficultores y la economía del Departamento.

Las estrategias más viables por la cuales puede optar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- *Penetración en el Mercado:* consiste en buscar una mayor participación dentro del mercado, con los productos actuales en los mercados existentes, y teniendo en cuenta que el Comité tiene las condiciones necesarias para ello y considerando que cuenta con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, puede desarrollar esta estrategia porque en primer lugar el mercado del café es un segmento que tiene una tasa de crecimiento permanente y no se encuentra saturado en el mercado. En segundo lugar, cada día los clientes exigen mejor calidad del producto y precisión en la entrega de volúmenes pactados.
- *Desarrollo del Producto:* consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, estrategia que el Comité Departamental de Cafeteros puede desarrollar por cuanto posee un producto que mejorado en cuanto a sus características organolépticas y físicas y a su presentación (empaquete – información del producto – imagen – etc), a partir de las crecientes exigencias del mercado, podría generarle nuevos mercados con mayores ingresos que mejorarían la calidad de vida de los caficultores y las regiones que lo producen. Esta estrategia es posible por cuanto el Comité se encuentra en una industria de mucho crecimiento, de rápidos desarrollos tecnológicos y porque además cuenta con una excelente y fuerte capacidad de investigación y desarrollo dada a través de CENICAFE.
- *Desarrollo del Mercado:* consiste en introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, estrategia que puede desarrollar fácilmente y con grandes resultados el Comité de Cafeteros, por cuanto la calidad del grano producido en el Departamento, cumple las exigencias de los mercados nacionales e internacionales especializados a los cuales aún no se ha llegado y se encuentran dentro de la tendencia del consumo de cafés especiales.
- *Integración Hacia Delante:* consiste en ganar la propiedad o mayor control de los distribuidores y detallistas, estrategia que el Comité puede desarrollar a través de alianzas estratégicas en los mercados internacionales, situación en la cual no ha incursionado por cuanto la comercialización del grano nariñense se ha efectuado a través de la Federación de Cafeteros.

De otro lado a nivel nacional, desarrollaría esta estrategia comenzando por abrir puntos o canales de distribución propios para dar a conocer la excelente calidad del producto bajo marcas propias debidamente registradas.

- *Integración Hacia Atrás:* busca la propiedad o mayor control sobre proveedores, estrategia que el Comité desarrolla a través de la organización de grupos de caficultores Asociativos y de gestión, orientados y dirigidos por los Técnicos del Servicio de Extensión, que al mejorarse llevaría a los caficultores a comprometerse con la venta de la producción de sus fincas al Comité, a través del Programa de Manejo Gerencial y Competitivo de las Fincas Cafeteras.

- Diversificación Concéntrica: consiste en desarrollar y/o añadir nuevos productos relacionados, estrategia que el Comité de Cafeteros está en capacidad de desarrollar por cuanto tiene las potencialidades necesarias de investigación y desarrollo que le permitiría mejorar, crear o añadir nuevos productos a su portafolio por ejemplo maquinarias especializadas en las diferentes actividades productivas del grano – suministro de insumos agropecuarios necesarios en la producción de café de excelente calidad.

La estrategia menos viable para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño las ejecute en el presente Plan Estratégico es:

- Integración Horizontal: consiste en la propiedad o mayor control de los competidores, motivo más que suficiente para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no la desarrolle por cuanto está en una industria de gran crecimiento que atrae el interés y la presencia de muchos competidores

8.4 MATRIZ DE PORTAFOLIO O BOSTON CONSULTING GROUP – BCG -

La Matriz de Portafolio es un instrumento desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG), basada en el concepto de la curva de experiencia y que enfatiza la importancia de la participación relativa de una empresa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. En esta metodología se examina cada producto para determinar qué mezcla-portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.

Al realizar el análisis de Portafolio, la Participación Relativa en el Mercado permite ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores. Por otro lado, el Crecimiento de la Demanda indica si se trata de un producto cuyo potencial haya sido explotado (crecimiento bajo) o esta todavía por explotar (crecimiento alto).

Dentro del Análisis de Portafolio que se realizará al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, cada uno de sus productos se pueden colocar en la Matriz BCG de acuerdo a las siguientes posibles situaciones, a partir de la utilización de la terminología usada por el Grupo Consultor de Boston:

- Interrogantes o Dilemas: los productos que se ubican en este cuadrante son el porvenir a corto plazo de la empresa pero no contribuyen al crecimiento de ella en cuanto a sus utilidades. Estos productos necesitan inversiones en investigación de desarrollo, producción y mercadeo. Estos productos se encuentran en la fase de introducción dentro de su ciclo de vida. Por lo tanto entre las estrategias que se pueden adoptar para estos productos son:
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo del Mercado
 - Desarrollo del Producto
 - Venta

- Estrellas: los productos que se ubican en este cuadrante son aquellos que se encuentran en un sector de alto crecimiento y presentan una alta participación relativa en el mercado, contribuyendo al crecimiento de la empresa y a su autofinanciación. Los productos estrellas son los que se encuentran en la fase de crecimiento del ciclo de vida. Por lo tanto entre las estrategias que se pueden adoptar para estos productos son:
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo del Mercado
 - Desarrollo del Producto
 - Integración Hacia Delante
 - Integración Hacia Atrás
 - Integración Horizontal
 - Asociaciones (Riesgo Compartido)

- Vacas Lecheras: los productos que se ubican en este cuadrante contribuyen a las utilidades de la empresa, siendo bajo el crecimiento de su demanda. Las inversiones en estos sectores son mínimos y el margen de contribución para la empresa es elevado. Los productos vacas lecheras son aquellos que se encuentran en la fase de madurez del ciclo de vida. Por lo tanto entre las estrategias que se pueden adoptar para estos productos son:
 - Desarrollo del Producto
 - Diversificación Concéntrica
 - Asociaciones
 - Reducciones
 - Liquidación
 - Venta

- Huesos o Pesos Muertos: también conocidos como Perros Rabiosos, los productos que se encuentran en este cuadrante son los sectores del pasado, es decir, son los que tienen una baja participación en el mercado y bajo crecimiento de su demanda. Estos productos, generalmente, permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyen con algún flujo de efectivo. Estos productos son los que se encuentran en la fase de decadencia dentro del ciclo de vida. Por lo tanto entre las estrategias que se pueden adoptar para estos productos son:
 - Asociaciones
 - Reducciones
 - Liquidación
 - Venta

La matriz de Portafolio competitivo se usa principalmente para establecer pautas y objetivos de desarrollo del producto, los cuales son determinados luego por la Gerencia de la empresa.

Para la construcción de la Matriz de Portafolio del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es necesario tener en cuenta la siguiente información:

Cuadro 22. Ventas del Sector Cafetero del departamento de Nariño. Años 2003 y 2004. (Cafés Especiales)

Empresa	Línea de Producto	Ventas Totales	
		2003	2004
Comité Departamental de Cafeteros de Nariño	Café Pergamino excelso presentación Europa	\$ 34'047'447.000	\$ 57'925'217.994,528
Empresas de Nariño Ltda.	Café Pergamino excelso presentación Europa	\$ 42'394'600.000	\$ 78'359'992.770
Total del sector		\$ 76'442'047.000	\$ 136'258'210.764,528

Fuente: Almacafé S.A. – Empresas de Nariño Ltda.

El crecimiento de la demanda en la industria del café en el departamento de Nariño para el periodo 2003-2004 fue del **78.3%**

La Participación Relativa del Mercado del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño con respecto a su mayor competidor (“Empresas de Nariño Ltda.”) se presenta a continuación:

$$\text{Participación en el Mercado Comité Departamental de Cafeteros de Nariño} = \frac{\text{Ventas Totales Comité de Cafeteros (2004)}}{\text{Ventas Totales Sector Cafetero Regional (2004)}} \times 100$$

$$\text{Participación en el Mercado Comité Departamental de Cafeteros de Nariño} = \frac{\$ 57'925'217.994,528}{\$ 136'258'210.764,528} \times 100 = \mathbf{42,50\%}$$

$$\text{Participación en el Mercado Empresas de Nariño Ltda.} = \frac{\text{Ventas Totales Empresas de Nariño Ltda. (2004)}}{\text{Ventas Totales Sector Cafetero Regional (2004)}} \times 100$$

$$\text{Participación en el Mercado Empresas de Nariño Ltda.} = \frac{\$ 78'359'992.770}{\$ 136'258'210.764,528} \times 100 = \mathbf{57,50\%}$$

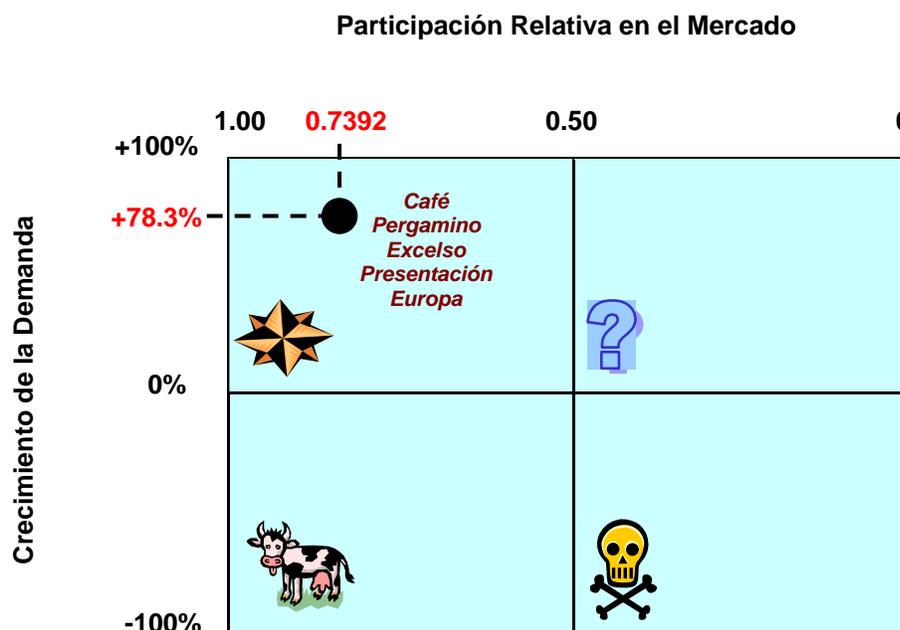
$$\text{Participación Relativa del Mercado Comité Departamental de Cafeteros de Nariño} = \frac{\text{Participac. en el Mdo. Comité de Caf. (2004)}}{\text{Participac. en el Mdo. Empresas de Nariño (2004)}} \times 100$$

$$\text{Participación Relativa del Mercado Comité Departamental de Cafeteros de Nariño} = \frac{0,4250}{0,5750} \times 100 = \mathbf{73,92\% (0,7392)}$$

Participación Relativa del Mercado del Comité Departamental de Nariño con respecto a su mayor competidor es del **73,92%**

A continuación se presenta la Matriz de Portafolio del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

8.4.1 Matriz de Portafolio o Boston Consulting Group – BCG -. Comité Departamental de Cafeteros de Nariño



Como observamos, en los resultados obtenidos de la Matriz de Portafolio o BCG, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño dispone de una línea de producto que se sitúa en el cuadrante Estrella, (Café Pergamino excelso presentación Europa – Café Especial) línea de producto que se constituye en el porvenir de la empresa por alta participación relativa en el mercado en una industria de alto crecimiento y que, por lo tanto, demanda grandes cantidades de efectivo para financiar su incremento, lo cual se puede llevar a cabo porque esta línea genera utilidades significativas que contribuyen con el crecimiento del Comité, es decir, esta línea de producto se autofinancia.

Con respecto a este producto estrella del Comité, se hace necesario implementar esfuerzos e inversiones para una máxima penetración en el mercado, con el apoyo de actividades promocionales muy fuertes. Por estar en la fase de crecimiento dentro de su ciclo de vida, los esfuerzos institucionales que debe realizar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño deben ser considerables y en concordancia con el objetivo de posicionarse como la empresa líder en el sector cafetero regional, manteniendo lo que más se pueda este producto como “Estrella”, es decir mantenerlo ubicado dentro de la

fase de Crecimiento del Ciclo de Vida por mucho tiempo, a través de mejorar o sostener su alta participación relativa del mercado.

El Comité Departamental de Cafeteros de Nariño puede adoptar como estrategias para su línea de cafés especiales “Café Pergamino excelso presentación Europa”, las siguientes: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado, Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal y Asociaciones.

Las estrategias más viables por la cuales puede optar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- Penetración en el Mercado: consiste en buscar una mayor participación dentro del mercado, con los productos actuales en los mercados existentes, y teniendo en cuenta que el Comité tiene las condiciones necesarias para ello y considerando que cuenta con el respaldo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, puede desarrollar esta estrategia porque en primer lugar el mercado del café es un segmento que tiene una tasa de crecimiento permanente y no se encuentra saturado en el mercado. En segundo lugar, cada día los clientes exigen mejor calidad del producto y precisión en la entrega de volúmenes pactados.
- Desarrollo del Producto: consiste en buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual, estrategia que el Comité Departamental de Cafeteros puede desarrollar por cuanto posee un producto que mejorado en cuanto a sus características organolépticas y físicas y a su presentación (empaquete – información del producto – imagen – etc), a partir de las crecientes exigencias del mercado, podría generarle nuevos mercados con mayores ingresos que mejorarían la calidad de vida de los caficultores y las regiones que lo producen. Esta estrategia es posible por cuanto el Comité se encuentra en una industria de mucho crecimiento, de rápidos desarrollos tecnológicos y porque además cuenta con una excelente y fuerte capacidad de investigación y desarrollo dada a través de CENICAFE.
- Desarrollo del Mercado: consiste en introducir los productos actuales a nuevas áreas geográficas, estrategia que puede desarrollar fácilmente y con grandes resultados el Comité de Cafeteros, por cuanto la calidad del grano producido en el Departamento, cumple las exigencias de los mercados nacionales e internacionales especializados a los cuales aún no se ha llegado y se encuentran dentro de la tendencia del consumo de cafés especiales.
- Integración Hacia Delante: consiste en ganar la propiedad o mayor control de los distribuidores y detallistas, estrategia que el Comité puede desarrollar a través de alianzas estratégicas en los mercados internacionales, situación en la cual no ha incursionado por cuanto la comercialización del grano nariñense se ha efectuado a través de la Federación de Cafeteros.

De otro lado a nivel nacional, desarrollaría esta estrategia comenzando por abrir puntos o canales de distribución propios para dar a conocer la excelente calidad del producto bajo marcas propias debidamente registradas.

- Integración Hacia Atrás: busca la propiedad o mayor control sobre proveedores, estrategia que el Comité desarrolla a través de la organización de grupos de caficultores Asociativos y de gestión, orientados y dirigidos por los Técnicos del Servicio de Extensión, que al mejorarse llevaría a los caficultores a comprometerse con la venta de la producción de sus fincas al Comité, a través del Programa de Manejo Gerencial y Competitivo de las Fincas Cafeteras.

Las estrategias menos viables para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño las ejecute en el presente Plan Estratégico son:

- Integración Horizontal: consiste en la propiedad o mayor control de los competidores, motivo más que suficiente para que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño no la desarrolle por cuanto está en una industria de gran crecimiento que atrae el interés y la presencia de muchos competidores
- Asociaciones: consiste en la vinculación que tiene una empresa con otra para trabajar en un proyecto especial asumiendo el riesgo que de ello se derive de una compartida. Esta estrategia el Comité Departamental de Cafeteros no la podría llevar a cabo, debido a que por ser el órgano que representa a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en el Departamento de Nariño, no cuenta con la suficiente autonomía para abanderar un proceso de asociación con otra empresa a fin de desarrollar un proyecto específico, sino que depende del aval de la Oficina Central o es ésta la que desarrolla este tipo de acuerdos contractuales con terceras empresas por poseer una mayor capacidad institucional para este tipo de actividades.

8.5 MATRIZ DE CUANTIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA –MCPE-

La Matriz MCPE es un instrumento que sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias de negocio o corporativas, permitiendo evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. En la realización de esta matriz se requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones.

Para la construcción de esta matriz se debe tomar como base la información de las matrices EFE, EFI, I-E, PEYEA, BCG y de la Gran Estrategia, a fin de identificar los factores claves tanto internos como externos más relevantes y así evaluar las estrategias alternativas definidas previamente.

Esta matriz tiene como finalidad determinar la atracción relativa de las diversas estrategias alternativas con base a factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor interno y externo clave. En esta matriz se puede incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas, pero sólo evalúa estrategias que están dentro de conjuntos comunes (por ejemplo, un conjunto de estrategias puede incluir diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerado;

mientras otro puede incluir la emisión de acciones contra venta o cesión de una división para obtener capital necesario)

En la realización de la Matriz MCPE es necesario tener en cuenta los siguientes pasos: En primer lugar, se hace una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz, para lo cual se debe recurrir a la información de las matrices EFE y EFI. Se debe incluir un mínimo de cinco factores internos y cinco externos en la matriz MCPE.

A continuación, se lleva a cabo la ponderación de cada factor interno y externo clave tal como corresponde a la ponderación de las matrices EFE y EFI.

Luego se coloca las estrategias alternativas identificadas previamente en la fila correspondiente. Si es necesario, se las pueden agrupar las estrategias en conjuntos específicos. Y finalmente, se les determina los puntajes de atracción a cada factor clave a partir del impacto que cada una de las estrategias que se están evaluando generarían en el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

Los puntajes de atracción son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Los puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo clave, uno a la vez y formulando la pregunta: ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar con relación a ese factor clave. Los puntajes de atracción se asignan a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- 1 = La estrategia no es aceptable
- 2 = La estrategia es posiblemente aceptable (algo aceptable)
- 3 = La estrategia es aceptable
- 4 = La estrategia es muy aceptable

Si por el contrario la respuesta es negativa, indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace y, por lo tanto, no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de un conjunto determinado.

Una vez establecidos los puntajes de atracción, se debe continuar calculando los puntajes totales de atracción, que resultan de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de atracción en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. Entre mayor sea el puntaje total de atracción igualmente será la estrategia una alternativa (tomando en cuenta solamente el respectivo factor interno o externo)

Finalmente, se calcula la suma total de puntajes de atracción de cada una de las estrategias alternativas, realizando la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran las estrategias más atractivas en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de

atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

El margen o nivel de conveniencia relativa en la selección de las estrategias de negocio que se ejecutaran en el Plan Estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es el siguiente:

- Si el puntaje Total de Atracción de la estrategia está entre 0.0 – 6.9, la estrategia será rechazada.
- Si el puntaje Total de Atracción de la estrategia está entre 7.0 – 8.0, la estrategia será seleccionada.

De acuerdo a la información de los resultados obtenidos en las matrices I-E, PEYEA, BCG y de la Gran Estrategia, las estrategias alternativas por las cuales puede optar el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño son:

- √ Penetración en el Mercado: esta estrategia consiste en buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan la siguientes situaciones:
 - Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con el producto o servicio de una empresa.
 - Cuando la tasa de crecimiento del mercado se puede aumentar de forma significativa
 - Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales están aumentando.

- √ Desarrollo del Producto: esta estrategia busca mayores ventas mejorando o modificando el producto actual. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan la siguientes situaciones:
 - Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez, en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados)
 - Cuando una organización compite en un industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
 - Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
 - Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
 - Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

- √ Desarrollo del Mercado: esta estrategia busca mayores ventas introduciendo el producto actual a nuevas áreas geográficas. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan la siguientes situaciones:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar
- Cuando una organización posee tanto los recursos humanos como de capitales necesarios para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción

√ *Integración Hacia Delante:* esta estrategia busca ganar la propiedad o tener un mayor control sobre los distribuidores o detallistas. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando una organización compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente.
- Cuando una organización posee tanto los recursos humanos como de capitales necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios negocios.
- Cuando las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predictibilidad de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.
- Cuando distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad, esto sugiere que la empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

√ *Integración Hacia Atrás:* esta estrategia busca la propiedad o un mayor control sobre los proveedores. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, conjuntos, productos o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores es grande.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización posee tanto los recursos humanos como de capitales necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de precios estables no son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus productos.

√ Diversificación Concéntrica: esta estrategia busca añadir nuevos productos pero relacionados al portafolio de la empresa. Esta estrategia es aconsejable cuando se presentan la siguientes situaciones:

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento
- Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- Cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- Cuando nuevos productos relacionados tienen niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- Cuando los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- Cuando una organización posee un equipo gerencial fuerte.

Para representar las estrategias alternativas anteriormente descritas en la Matriz de Cuantificación de la Planeación Estratégica (MCPE), se utilizará la siguiente connotación:

- Estrategia **A** : Penetración en el Mercado
- Estrategia **B** : Desarrollo del Producto
- Estrategia **C** : Desarrollo del Mercado
- Estrategia **D** : Integración Hacia Delante
- Estrategia **E** : Integración Hacia Atrás
- Estrategia **F** : Diversificación Concéntrica

A continuación se presenta la Matriz de Cuantificación de la Planeación Estratégica (MCPE) del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

8.5.1 Matriz de Cuantificación de la Planeación Estratégica –MCPE- Comité Departamental de Cafeteros de Nariño

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
		A		B		C		D		E		F	
FACTORES CLAVES	Pond.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.
Factores Internos													
Carencia de un sistema de planeación adecuado y efectivo a nivel del Comité Departamental	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09
No se dispone de un sistema de evaluación y pronóstico de las tendencias del entorno o medio.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05
No se ha definido un direccionamiento estratégico propio.	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
No se dispone de manuales de funciones por cargos para el desarrollo de procesos operativos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10
No se lleva a cabo un adecuado sistema de inducción al nuevo personal	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10
La capacitación no es implementada como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10
Sistema de comercialización basado en políticas de promoción y ventas y directrices de calidad y diferenciación en el mercado	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Sistema de mercadeo que se extiende desde los puestos y agencias de compras hasta los centros de negociación del café.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Sistema de promoción y ventas a escala internacional –“Tiendas Juan Valdés”-	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Excelente garantía, calidad del producto cuyo perfil de taza obedece a estándares internacionales	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
El café producido en Nariño esta posicionado en el segmento de cafés especiales	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Precio superior del Café de Nariño en los mercados internacionales	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Sistema de Información Cafetera, “SICA”	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20		0,00	4	0,20	4	0,20
Sistema de aplicación de tecnología actualizada y constante	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20		0,00	4	0,20	4	0,20
Adopción de tecnología desarrollada por Cenicafé	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20		0,00	4	0,20	4	0,20

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
		A		B		C		D		E		F	
FACTORES CLAVES	Pond.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.	Calif. del Atrac.	Total Calif. del Atrac.
Factores Externos													
Bajo crecimiento económico regional	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Estabilidad del volumen de exportaciones colombianas de café gracias a cambios estructurales registrados en la industria mundial del café	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Bajos niveles de calidad de vida de la población en Nariño	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Programas de alfabetización	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Mejoramiento, elevación y fortalecimiento de la calidad de la educación a través del impulso de programas educativos y estrategias pedagógicas	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Presencia de Cultivos Ilícitos	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21		0,00	2	0,14		0
Terrenos aptos para todas las variedades de café	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36		0
Producción en terrenos ubicados entre los 1.500 y 2.000 msnm	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36		0
Altos costos de transporte	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Sistema de Telecomunicaciones	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Cooperación Colombo-Brasileña (control oferta mundial el café)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24		0
Acciones conjuntas del Grupo de Países de Árabigos Lavados	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24		0
Negociaciones Comerciales TLC	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Bajo nivel de Investigación, Ciencia y Tecnología regional	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Crecimiento de la industria cafetera	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
TOTAL			7,15		7,01		7,08		5,98		7,01		5,05

Estrategia A : Penetración en el Mercado	7,15
Estrategia B : Desarrollo del Producto	7,01
Estrategia C : Desarrollo del Mercado	7,08
Estrategia D : Integración Hacia Delante	5,98
Estrategia E : Integración Hacia Atrás	7,01
Estrategia F : Diversificación Concéntrica	5,05

8.5.2 Interpretación de la Matriz Cuantitativa de Planeación: de los resultados obtenidos por la Matriz Cuantitativa de Planeación, se concluye que las estrategias “Penetración en el Mercado”, “Desarrollo del Producto”, “Desarrollo del Mercado” e “Integración Hacia Atrás”, tiene un Puntaje Total de Atracción que se encuentra dentro del margen de conveniencia relativa (7.0 - 8.0), y que por lo tanto se las adoptará como las Estrategias de Negocio del presente Plan Estratégico y sobre las cuales se sustentarán las decisiones estratégicas que se tomen dentro del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

OPCIONES	PUNTAJE DE ATRACCIÓN
Penetración en el Mercado	7,15
Desarrollo del Producto	7,01
Desarrollo del Mercado	7,08
Integración Hacia Delante	5,98
Integración Hacia Atrás	7,01
Diversificación Concéntrica	5,05

Con relación al Cliente Comprador, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño a través de las estrategias de Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto y Desarrollo del Mercado, pretende aumentar sus ingresos por medio de mayores ventas de su línea de productos (Café Pergamino excelso presentación Europa) y de nuevos productos desarrollados y que se incorporarán en su portafolio, utilizando mayores esfuerzos gerenciales, de I&D, operativos y de mercadeo en pro del cumplimiento de los objetivos y metas que se proponga alcanzar.

De esta manera, se adelantarán mayores iniciativas en cuanto a la publicidad y promoción en los mercados nacionales e internacionales, con el fin de incrementar la participación en el mercado, especialmente en la línea de cafés especiales, ampliando las perspectivas de los clientes sobre las bondades de los productos y servicios del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, aprovechando el crecimiento significativo que tiene el sector cafetero regional en los mercados de cafés especiales. Además, se llevarán a cabo investigaciones de mercado para conocer los cambios en las tendencias del consumo de cafés especiales y ofrecer, así, productos que satisfagan las más exigentes necesidades y requerimientos de los clientes nacionales e internacionales.

Estas estrategias requerirán sobre todo de recursos financieros, que serán distribuidos dependiendo de la naturaleza y el alcance de las estrategias funcionales y de mercadeo con respecto a los objetivos estratégicos y el direccionamiento estratégico de la organización, sobre las cuales se soportará las estrategias corporativas seleccionadas. No obstante, también se dispondrá de los recursos humanos, logísticos y técnicos indispensables para implementarlas.

Es posible que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño tenga que realizar varios esfuerzos organizacionales e inversiones financieras considerables en su línea de productos “estrellas” a fin de mantenerlos con una alta participación relativa en el mercado dentro de una industria de alto crecimiento según los resultados de la Matriz BCG, y así convertirse en la empresa líder del mercado.

Cabe tener en cuenta que el perfil del típico consumidor de café especial es una persona sofisticada y acomodada, que escoge los productos por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que redunden en un mayor bienestar de los productores”.

Igualmente, con respecto al Cliente Productor, el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño a través de las estrategias Penetración en el Mercado e Integración Hacia Atrás, pretende fortalecer el Gremio Cafetero en el Departamento a través de la Cedulación cafetera. Asimismo pretende estimular la producción de cafés especiales en las diferentes regiones cafeteras del Departamento de Nariño, con los Grupos Asociativos Organizados y caficultores exitosos para lo cual es fundamental el acompañamiento permanente del Servicio de Extensión con dos objetivos fundamentales: “Garantizar un café de calidad al final del proceso” y “Fortalecer la organización comunitaria de los productores”, utilizando para ello los conocimientos y tecnologías existentes adaptadas a la región, para satisfacer las exigencias de los más sofisticados mercados internacionales.

Por medio del desarrollo de estas estrategias se ansía obtener como posibles resultados un incremento considerable en la participación en el mercado año tras año, especialmente en la línea de cafés especiales; un mayor dominio de la cadena productiva del café, especialmente en la parte de la comercialización externa en donde su participación es limitada, desaprovechando así importantes ventajas para la empresa y la caficultura regional; y un fortalecimiento competitivo del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en el sector cafetero regional en procura de cumplir con su misión y alcanzar su visión estratégica.

9. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Una vez determinada las estrategias de negocio, “Penetración en el Mercado”, “Desarrollo del Producto”, “Desarrollo del Mercado” e “Integración Hacia Atrás”, para el presente Plan Estratégico, procedemos a formular las estrategias de Marketing. Este tipo de estrategias consisten en planes que especifican el impacto que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, espera alcanzar en cuanto a la demanda de su línea de producto “Café pergamino excelso presentación Europa” dentro de un determinado mercado objetivo.

A fin de impulsar el desarrollo de las estrategias de negocio y teniendo en cuenta que la línea de producto está clasificada como “estrellas” según el análisis de portafolio, se optará por establecer estrategias de Marketing orientadas a estimular la demanda selectiva, en donde hay mayores oportunidades de crecimiento en un mercado cuyos compradores tienen un mayor conocimiento a cerca de las categorías de cafés especiales, dado por su formación personal y profesional, su educación y su nivel y estudio de vida (moderna y sofisticada).

Por otra parte, el comportamiento general del mercado de cafés especiales viene mostrando una tendencia creciente, con una tasa de crecimiento de altas proporciones, situación que permitirá lograr metas de participación en el mercado y rentabilidad de los productos que comercializaría el Comité Departamental de Cafeteros. El mercado de los cafés especiales es muy amplio y con un potencial de consumo que ofrece grandes perspectivas de expansión, especialmente aquellos que se producen en nuestra región y que son preferidos por su alta calidad y sus incomparables características organolépticas.

Para la selección de las estrategias de demanda selectiva, se ha tomado como base de análisis los objetivos estratégicos relacionados con los productos y servicios del Comité, el análisis de mercado con respecto a los clientes (compradores y productores) el análisis situacional de la Empresa y la naturaleza de la estrategia de negocio adelantada en este Plan.

El impacto en la demanda de las estrategias de marketing seleccionadas se dará a partir de los siguientes propósitos: Ampliar el mercado servido (compradores y productores), captar clientes de los competidores (compradores y productores), conservación/expansión de la demanda dentro de la base de clientes actuales (compradores y productores)

➤ **Ampliar el mercado servido (Clientes compradores y Clientes productores):**

a) El mercado relevante para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño en la comercialización (Clientes Compradores) de Cafés Especiales, está constituido, por las tiendas especializadas de café o “Coffee Stores” y las tostadoras especializadas de café con y sin mercado propio, cuyos consumidores tienen el perfil de ser personas educadas, con un alto nivel de vida, sofisticadas, que prefieren la línea de cafés especiales y que están dispuestos a pagar altos precios por este tipo de productos.

b) El mercado relevante para el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, en la producción de café (Clientes Productores), está conformado por los caficultores cedulados de los diferentes Municipios cafeteros del Departamento, quienes reciben asistencia técnica personalizada y grupal de los Técnicos del Servicio de Extensión, para producir café en condiciones rentables y competitivas, para luego ser comercializado por Grupos Asociativos, Cooperativas de Caficultores del Norte y Occidente del Departamento y Almacafé, con la garantía de compra establecida por la Federación Nacional de Cafeteros que exporta a su vez el mayor volumen de café producido en el Departamento de Nariño.

En estos dos aspectos la estrategia de marketing a desarrollarse es:

- **Ampliación de la distribución:** los programas de distribución y ventas que el Comité implementará para esta estrategia están concentrados en lograr una mejor disposición de los productos y servicios del Comité hacia los clientes objetivos (Clientes Compradores y Clientes productores), mediante una efectividad operacional en la logística del despacho, la presentación de los productos (empaques y embalaje), oportunidad en la prestación de servicios (Asistencia Técnica) y el proceso promocional, a fin de afianzar su posición en los mercados centrales y de obtener el mayor volumen de café de alta calidad producido en el Departamento de Nariño, mediante el reconocimiento de la imagen institucional entre los caficultores.

- **Captar clientes del competidor (Clientes compradores y clientes productores):** a través de esta estrategia se buscará contrarrestar a la competencia directa actual y potencial tanto en la compra como en la producción de café de alta calidad. Se llevará a cabo como opción estratégica:

- **Posicionamiento de confrontación directa con base en la calidad:** mediante una calidad superior tanto en el producto como en los servicios brindados en el Comité. Se desarrollará esta estrategia a través de la intensificación de los esfuerzos de marketing, tratando de alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado de los cafés especiales y en el gremio cafetero (Top of Mind).

- **Conservación/expansión de la demanda dentro de la base de los clientes actuales (Clientes compradores y clientes productores):** por medio de diversos programas de marketing se pretende maximizar las oportunidades de ventas futuras tanto del grano como de los servicios que el Comité de Cafeteros presta a sus clientes productores, a partir de la base de clientes actuales. Para ellos se establecen la siguientes opciones estratégicas:

- **Mantener la satisfacción del cliente:** el Propósito fundamental que se pretende alcanzar con esta estrategia es mantener y lograr la lealtad de los clientes finales, tanto compradores como productores, ofreciendo valor agregado de tal forma que logren superar sus expectativas y desarrollando, además, imágenes de marcas fuertes, sólidas y el reconocimiento institucional.

- **Marketing de relación:** con esta estrategia se buscará ampliar las oportunidades de volver a hacer negocios a través del desarrollo de relaciones interpersonales e interinstitucionales formales, ya sea mediante asociaciones o acuerdos contractuales con clientes compradores, clientes productores y distribuidores.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez determinada las estrategias de negocio y las estrategias de mercadeo o marketing, se procede a establecer el sistema de gestión para el Plan Estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. Por medio de indicadores de gestión se pretende obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos, con respecto a su desempeño en cuanto a la eficacia y eficiencia para lograr los objetivos estratégicos previamente formulados.

A continuación se presentan los indicadores de gestión del presente Plan Estratégico.

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN - PLAN ESTRATÉGICO 2006 - 2010- COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Estrategias de Marketing	Metas	Indicador de Gestión	Defenición	Unid.	Indice	Fórmula / Cálculo	Frec.	Resp.
1. Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la primera empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.	1.1 Ampliación de la distribución de productos y	1.1.1 Incrementar la participación en el especiales en por los menos un 30% anual	* Participación en el mercado por segmento (PMS)	* Determina el nivel de ventas en el segmento de cafés especiales de la empresa con respecto a la industria regional	%	≥ 30%	$\frac{\text{Vtas Totales de la empresa en categoría por segmento}}{\text{Vtas. Totales de la competencia y la empresa en la categoría por segmento}}$	Anual	Director Ejecutivo
		1.1.2 Incrementar la cedulación de nuevos caficultores en un 20% anual	* Índice de incorporación de nuevos cedulados (IINC)	* Mide el nivel de nuevos caficultores cedulados que se incorporan al Comité de Cafeteros	%	≥ 20%	$\frac{\text{Caficultores nuevos periodo (I+1)}}{\text{Caficultores periodo I}}$	Anual	Director División Técnica
	1.2 Competencia de Directa con base en una calidad superior	1.2.1 Incrementar la preferencia en compras de los clientes actuales y potenciales en más de un 20% anual con respecto a la competencia	* Índice de Lealtad (IL)	* Determina el grado de preferencia de los clientes por la empresa en comparación a su competencia	%	≥ 20%	$\frac{\text{No. de compras de producto a la empresa}}{\text{No. de compras a la competencia}}$	Anual	Director Ejecutivo – Director División Técnica
	1.3 Mantener un satisfacción del cliente	1.3.1 Lograr y Mantener en más de un 70% anual el número de clientes actuales satisfechos con los productos y servicios	* Efectividad en satisfacción del cliente (ESC)	* Corresponde al % de clientes totalmente satisfechos con los productos y servicios con relación al total de clientes actuales	%		$\frac{\text{Clientes totalmente satisfechos}}{\text{Total clientes}}$	Anual	Director Ejecutivo – Director División Técnica
	1.4 Establecer relaciones de marketing con el cliente	1.4.1 Incrementar la cafés especiales en por lo menos un 10%	* Efectividad Comercial (EC)	* Indica el porcentaje de cumplimiento de las ventas previstas	%	≥ 10%	$\frac{\text{Vtas. periodo (I+1) – Vtas periodo I}}{\text{Ventas periodo I}}$	Anual	Director Ejecutivo
		1.4.2 Incrementar la gestión de contacto Servicio de Extensión con el caficultor en un 20% anual	* Efectividad contactos de solicitud de asistencia técnicas (ECSAT)	* Permite determinar el % de caficultores contactados que solicitan el servicio de asistencia técnica en comparación con el año inmediatamente anterior	%	≥ 20%	$\frac{\text{Caficultores contactados periodo (I+1) – Caficultores contactados periodo I}}{\text{Caficultores contactados periodo I}}$	Anual	Director División Técnica

Objetivo Estratégico	Estrategias de Marketing	Metas	Indicador de Gestión	Defenición	Unid.	Indice	Fórmula / Cálculo	Frec.	Resp.
2. Lograr una organización de través de su modelo de gestión y administración.	2.1 Asegurar un alto grado de satisfacción en el cliente interno de la empresa	2.1.1 Mejorar año tras año el desempeño competitivo global de la empresa en más del 50%	* Índice de referenciamien to competitivo global (IRCG)	* Determina el desempeño competitivo global de la empresa en comparación con la competencia más relevante	%	≥ 50%	$\frac{\text{Patrones de desempeño global de la empresa}}{\text{Patrones de desempeño de la competencia más relevante}}$	Anual	Director Ejecutivo
		3.1.1 Lograr un nivel de penetración de menos un 15% anual en los mercados de cafés especiales	* Índice de penetración de marca (IPM)	* Determina el nivel de penetración de marca del Comité en los establecimientos comerciales de cafés especiales	%	≥ 15%	$\frac{\text{No. de establecimiento con marca del Comité}}{\text{Total establecimientos susceptibles}}$	Anual	Director Ejecutivo
		3.1.2 Lograr un posicionamiento de 35% anual en los mercados internacionales	* Top of Mind (TOM)	* Mide el grado de posicionamiento de marca en la mente de los clientes del Comité			$\frac{\text{No. de menciones de marca del Comité}}{\text{Total entrevistados}}$	Anual	Director Ejecutivo
3. Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité, como líder en los mercados nacionales e internacionales de cafés especiales para el año 2010.	3.2 Establecer marketing con el cliente	3.2.1 Incrementar la base de clientes en más de un 10% anual	* Amplitud base de clientes (ABC)	* Permite determinar el % de nuevos clientes contactados con respecto al periodo anterior	%	≥ 10%	$\frac{\text{Total clientes contactados Periodo (I+1)}}{\text{Total clientes contactados Periodo I}}$	Anual	Director Ejecutivo
		4.1.1 Reducir el nivel clientes caficultores en menos del 10% anual	* Índice de deserción (ID)	* Establece el nivel de deserción de los clientes caficultores actuales de la empresa	%	≤ 10%	$\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales actuales}}$	Anual	Director División Técnica
4. Asegurar un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.	4.1 Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente caficultor	4.1.2 Lograr una capacidad de en PQR's de los clientes en más del 90% anual	* Eficiencia en la atención de PQR's (EAPQR)	* Índice porcentual de peticiones, quejas y reclamos transmitidas y resueltas con respecto al total de PQR's recibidas	%	≥ 90%	$\frac{\text{No. de peticiones, quejas y reclamos resueltos a tiempo}}{\text{Total peticiones, quejas y reclamos recibidos}}$	Anual	Director División Técnica
		4.2 Establecer relaciones de cliente caficultor	4.2.1 Incrementar la demanda anual del servicio de extensión en por lo menos un 25%	* Efectividad en el servicio de extensión (ESE)	* Indica el porcentaje de crecimiento de la prestación del servicio de extensión	%	≥ 25%	$\frac{\text{No. de Prestaciones servicio de extensión periodo (I+1)} - \text{No. de Prestaciones servicio de extensión periodo I}}{\text{No. de Prestaciones servicio de extensión periodo I}}$	Anual

11. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción es un programa integrado que representa los pasos de acción de la planeación estratégica. Se integran en razón de su carácter interfuncional. El propósito del plan de acción es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en práctica. Este debe estar lo suficientemente detallado para que se pueda monitorear el avance o se mida los resultados que se van obteniendo.

Para operar e instrumentar el presente Plan Estratégico del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, el Plan de Acción se constituirá en la guía a seguir para la ejecución de las estrategias seleccionadas (de Negocio, Funcionales y de Mercadeo) previamente.

A continuación se presenta el Plan de Acción del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias de Negocio	Estrategias de Marketing	Estrategias Funcionales	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de lo
					Inicia	Termina			
1. Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la primera empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.	1.1 Incrementar la participación en el mercado de cafés especiales en por los menos un 30% anual	1.1.1 Penetración en el Mercado	* Ampliar la distribución hacia nuevos canales	* Incrementar la participación en eventos de alto perfil	01/02/2006	31/12/2010	\$ 125.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto participación e Informe de Gestión
			* Campañas publicitarias	* Implementar un Plan de Negocios a nivel de Comité	01/02/2006	31/12/2010	\$ 530.000.000	Director Ejecutivo	Ejecución Plan res
			* Merchandising	* Establecer alianzas estratégicas con compañías nacionales e internacionales, para lanzar y posicionar el Café Especial con valor agregado	01/03/2006	31/12/2010	\$ 155.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto de Alianzas Estratégicas e Informe de Gestión
	1.2 Incrementar la captación de nuevos caficultores en un 20% anual	1.2.1 Integración Hacia Atrás	* Mejorar el Servicio y la Atención al Cliente caficultor	* Mejorar la organización de los caficultores en grupos asociativos de producción y acopio de cafés especiales	01/03/2006	31/12/2010	\$ 95.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto organización Grupos Asociativos e IG
			* Campañas publicitarias	* Promover y mejorar el nivel educativo en los caficultores	01/04/2006	31/12/2010	\$ 95.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto mejoramiento educativo e IG
			* Ampliación del número de servicios	* Gestionar ante las diferentes instancias gubernamentales y gremiales, la ampliación y permanencia de los diferentes programas educativos adelantados por la Federecafé-Comitecafé Nariño	01/05/2006	31/12/2010	\$ 53.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Plan de Gestión Interinstitucional Informe de Gestión
	1.3 Incrementar la preferencia en compras de los clientes actuales y potenciales en más de un 20% anual con respecto a la competencia	1.3.1 Desarrollo del Mercado	* Campañas publicitarias	* Implementar la oficina institucional encargada de identificar, promocionar e incentivar los cafés especiales en los mercados nacionales e internacionales	01/02/2006	31/12/2010	\$ 635.500.000	Director Ejecutivo	Plan de Montaje Oficina Montada Informe de Gestión
			* Segmentación del mercado	* Lograr un mayor dominio de la cadena productiva, especialmente en la comercialización internacional, para obtener primas especiales destinadas al productor	01/07/2006	31/12/2010	\$ 160.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto de Consolidación Dominio de la Cadena Productiva del Café Informe de Gestión
			* Ampliar la distribución hacia nuevos canales						
	1.4 Lograr y mantener en más de un 70% anual el número de clientes actuales satisfechos con los productos y servicios	1.4.1 Desarrollo del Producto	* Segmentación del mercado	* Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad de café en Nariño bajo las normas ISO 9000 (calidad) e ISO 14000	01/03/2006	31/12/2010	\$ 515.000.000	Director Ejecutivo	Sistema de Gestión Calidad Certificado
		1.4.2 Integración Hacia Atrás	* Mejorar el Servicio y la Atención al Cliente caficultor	* Establecer un programa de pronóstico de producción, acopio y transporte comunitario del grano, desde las zonas productoras hasta el cliente final	01/07/2006	31/12/2010	\$ 75.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Creación y ejecución del programa pertinente
			* Campañas publicitarias	* Fortalecer el programa de manejo gerencial y competitivo de las fincas cafeteras	01/03/2006	31/12/2010	\$ 102.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Creación y ejecución del programa pertinente
			* Ampliación del número de servicios	* Implementar la oficina de Planeación y Formulación de Proyectos de inversión social, encargada de coordinar actividades tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de las zonas cafeteras del departamento	01/03/2006	31/12/2010	\$ 635.500.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Montaje Oficina Montada Informe de Gestión
			* Servicios con JIT						

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias de Negocio	Estrategias de Marketing	Estrategias Funcionales	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de lo		
					Inicia	Termina					
1. Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la primera empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.	1.5 Incrementar la demanda anual de cafés especiales en por lo menos un 10%	1.5.1 Penetración en el Mercado	* Ampliar la distribución hacia nuevos canales	* Formular y adoptar el Plan Estratégico Exportador del Comité 2006-2010	01/03/2006	31/12/2010	\$ 220.000.000	Director Ejecutivo	Plan Estratégico Exportador		
			* Campañas publicitarias	* Capacitar a todas las personas de la cadena del café en procesos productivos, calidad y evaluación sensorial	01/04/2006	31/12/2010	\$ 315.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Capacitación / Informe de Gestión		
	1.6 Incrementar la gestión de contacto del Técnico de Servicio de Extensión con el cafecultor en un 20% anual	1.6.1 Penetración en el Mercado	* Mejorar el Servicio y la Atención al Cliente cafecultor	* Instalar oficinas del Servicio de Extensión del Comité en puntos estratégicos de las zonas productoras de café en donde no existen	01/03/2006	31/12/2010	\$ 221.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Plan de Montaje de Oficinas / Informe de Gestión		
			* Campañas publicitarias	* Capacitar a los Técnicos del Servicio de Extensión en Relaciones Interpersonales	01/03/2006	31/12/2010	\$ 15.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Capacitación / Informe de Gestión		
			* Ampliación del número de servicios	* Establecer un programa de promoción de los servicios institucionales	01/02/2006	31/12/2010	\$ 28.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa de promoción de servicios institucionales		
			* Servicios con JIT	* Motivar y concientizar a los técnicos del Servicio de Extensión y líderes cafeteros en la práctica de la adopción de tecnologías en todo el proceso de producción sostenible de café	01/04/2006	31/12/2010	\$ 52.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Motivación y Concientización / Informe de Gestión		
			1.6.2 Integración Hacia Atrás	* Promoción de los servicios técnicos							
TOTAL OBJETIVO 1							\$ 4.027.000.000				

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Estrategias de Marketing	Metas	Actividades	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de logro
				Inicia	Termina			
2. Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración	2.1 Asegurar un alto grado de satisfacción en el cliente interno de la empresa	2.1.1 Mejorar año tras año el desempeño competitivo global de la empresa en más del 50%	* Consolidar a nivel funcional un enfoque de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos	01/02/2006	31/12/2010	\$ 25.000.000	Director Ejecutivo	Manual de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos
			* Implementar un modelo de gestión gerencial de excelencia a través de alguno de los diferentes modelos organizacionales actuales (Por ejemplo Balanced Scorecard, Mejoramiento Continuo, etc.)	01/02/2006	31/12/2010	\$ 80.000.000	Director Ejecutivo	Modelo de Gestión Gerencial
			* Instalar la Oficina de Talento Humano con un Plan Estratégico definido	01/02/2006	31/12/2010	\$ 435.500.000	Director Ejecutivo	Plan de Montaje, Oficina Montada e Informe de Gestión
			* Cualificar el programa de Salud Ocupacional	01/02/2006	31/12/2010	\$ 17.000.000	Director Ejecutivo	Programa Cualificado
			* Desinversión en proyectos no estratégicos	01/02/2006	31/12/2010	\$ 15.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Desinversión
			TOTAL OBJETIVO 2					

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias de Negocio	Estrategias de Marketing	Estrategias Funcionales	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de lo	
					Inicia	Termina				
3. Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité como líder en los mercados nacionales e internacionales de cafés especiales para el año 2010	3.1 Lograr un nivel de penetración de marca en por lo menos un 15% en los mercados de cafés especiales	3.1.1 Desarrollo del Producto	* Servicios con JIT	* Realizar una investigación de mercados	01/05/2006	31/12/2010	\$ 25.000.000	Director Ejecutivo	Informe final de la	
			* Campañas publicitarias	* Determinar la caracterización (física y sensorial) del grano por regiones para el establecimiento de marcas	01/05/2006	31/12/2010	\$ 110.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto Caracterizac. Fisi Sensorial del Café	
			* Segmentación del mercado	* Implementar un plan de comunicación comercial a nivel de marca	01/06/2006	31/12/2010	\$ 140.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Comunicación Comercial de Mar	
	3.2 Lograr un posicionamiento de marca en más del 35% anual en los mercados nacionales e internacionales	3.2.1 Penetración en el Mercado	* Merchandising	* Desarrollar y establecer el Certificado de Origen y Trazabilidad de los cafés especiales de Nariño	01/05/2006	31/12/2010	\$ 125.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Certificado de Origen Trazabilidad	
			* Servicios con JIT							
			* Campañas publicitarias	* Realizar una investigación de mercados	01/05/2006	31/12/2010	\$ 30.000.000	Director Ejecutivo	Informe final de la	
			* Segmentación	* Implementar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias	01/05/2006	31/12/2010	\$ 220.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Mercadeo, promoción y publicidad de marcas propias	
	3.3 Incrementar la base de clientes en más de un 10% anual	3.3.1 Desarrollo del Mercado	* Establecer Relaciones Públicas	* Desarrollar un sistema de información de mercados con respecto a precios y mercados potenciales	01/04/2006	31/12/2010	\$ 135.000.000	Director Ejecutivo	Sistema de información de mercados	
			* Servicios con JIT	* Implementar un plan de Relaciones Públicas Corporativo	01/04/2006	31/12/2010	\$ 250.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Relaciones Públicas Corporati	
			* Campañas publicitarias	* Implementar un programa estratégico de CRM (Customer Relationship Management)	01/06/2006	31/12/2010	\$ 145.000.000	Director Ejecutivo / Director de Mercadeo y Ventas	Proyecto Estratégico de CRM Corporativo	
	TOTAL OBJETIVO 3							\$ 1.180.000.000		

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias de Negocio	Estrategias de Marketing	Estrategias Funcionales	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de lo
					Inicia	Termina			
4. Asegurar un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa	4.1 Reducir el nivel de deserción de los clientes caficultores en menos de un 10% anual	4.1.1 Integración Hacia Atrás	* Mejorar el Servicio y la Atención al Cliente caficultor	* Desarrollar un Plan de Investigación que apoye los sistemas y procesos de producción de cafés especiales de Nariño	01/03/2006	31/12/2010	\$ 100.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Investig Cafetero
			* Campañas publicitarias	* Desarrollar y complementar modelos tecnológicos de producción aplicables a cada tipo de café especial	01/03/2006	31/12/2010	\$ 80.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Desa Modelos Tecnológ Produc.
			* Ampliación del la distribución de los servicios técnicos	* Capacitación a los caficultores en el correcto uso y manejo del agua en el proceso de producción y beneficio del café	01/02/2006	31/12/2010	\$ 27.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto Capacitación Manejo del Agua
			* Mejorar el Servicio y la Atención al Cliente caficultor	* Fomentar en las cooperativas y en otras asociaciones de productores un sistema de administración de inventarios	01/03/2006	31/12/2010	\$ 27.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto del Sis de Administración Inventarios
			* Ampliación del número de servicios	* Implementar un programa de verificación de costos de producción del café	01/03/2006	31/12/2010	\$ 27.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa Verificación de C de Produc.
			* Servicios con Just In Time	* Fomentar investigaciones que busquen el aprovechamiento (uso alternativo) de cafés de baja calidad y subproductos	01/04/2006	31/12/2010	\$ 80.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto Investigación parti
			* Establecer Relaciones Públicas	* Crear el laboratorio para catación de café del Servicio de Extensión del Departamento de Nariño	01/02/2006	31/12/2010	\$ 325.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Proyecto de Mont Informe Final Gestión
			* Segmentación del mercado	* Mantener el apoyo absoluto a la organización y consolidación de grupos asociativos de cafeteros	01/02/2006	31/12/2010	\$ 250.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa de Apo Informe Final Gestión
				* Capacitar a los técnicos del Servicio de Extensión y a los caficultores en sistemas de producción de cafés especiales, acordes a las normas internacionales vigentes	01/03/2006	31/12/2010	\$ 100.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Proyecto Capacitación Producción de C Especiales
				* Fortalecer y/o dotar en todas las oficinas del Comité Departamental, la infraestructura de la redes de informática (Internet – Intranet) y telecomunicaciones (fax – teléfono – celular – Televisión)	01/04/2006	31/12/2010	\$ 310.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto Fortalecimiento Infraestructura Logística Información Comunicación
	4.2 Lograr una capacidad de respuesta oportuna en PQR's de los clientes en más del 90% anual	4.2 Penetración en el Mercado	* Servicios con Just In Time	* Crear la oficina de servicio y atención al cliente	01/05/2006	31/12/2010	\$ 435.500.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Proyecto de Mont Informe Final Gestión

11.1 PLAN DE ACCIÓN
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO
ESTRATEGIA DE NEGOCIO: PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias de Negocio	Estrategias de Marketing	Estrategias Funcionales	Tiempo		Recursos	Responsables	Indicador de lo	
					Inicia	Termina				
4. Asegurar un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa	4.3 Incrementar la demanda anual del servicio de extensión en por lo menos un 25%	4.3.1 Penetración en el Mercado	* Mejorar el Servicio y al Atención al Cliente caficultor	* Incrementar la productividad por área de café sembrada	01/03/2006	31/12/2010	\$ 100.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto Mejoramiento de Productividad Caf Regional	
			* Ampliación del número de servicios	* Ampliar la zona productora de café en el departamento de Nariño, entre los 1.400 y 2.200 msnm	01/03/2006	31/12/2010	\$ 500.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Ampli de la Zona Caf Regional	
			* Ampliación del la distribución de los servicios técnicos							
			* Establecer Relaciones Públicas	* Fortalecer el programa de Asistencia Técnica Personalizada al Caficultor	01/04/2006	31/12/2010	\$ 100.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa Asistencia Té Personalizada Caficultor	
			* Servicios con JIT							
TOTAL OBJETIVO 4							\$ 2.461.500.000			

TOTAL PLAN ESTRATÉGICO 2006-2010	\$ 8.241.000.000
---	-------------------------

12. PLAN OPERATIVO ANUAL 2006

Finalmente se desarrollará el Plan Operativo para el primer año (2006), cuya finalidad es determinar los alcances a lograr del Plan Estratégico durante ese periodo de tiempo.

El Plan Operativo Anual 2006 del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, es el mecanismo más elemental para poner en marcha sus estrategias, el cual describe las metas que se esperan lograr y las actividades tácticas a realizar durante el primer año de su puesta en marcha y el presupuesto que se requiere para llevar a cabo las operaciones necesarias y lograr las metas previamente definidas.

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual (POA) 2006 del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño.

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 1: Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la primera empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.																	
Metas	Indicadores de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Incrementar la participación en el mercado de cafés especiales en por los menos un 30%	* Participación en el mercado por segmento (PMS)	* Elaborar el Proyecto de Participación en los Eventos Internacionales de Alto Perfil de Cafés Especiales e iniciación del primer año													\$ 29.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto de Partic. e Informe de resultados 1er año
		* Formular e iniciar el Plan de Negocios 2006-2010													\$ 130.000.000	Director Ejecutivo	Plan e Informe de Res.
		* Definir el Proyecto de Gestión para el Establecimiento de Alianzas Estratégicas e iniciación primer año.													\$ 35.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto de Gestión e Informe de Resultados 1er año
2. Incrementar la cedulación de nuevos caficultores en un 20%	* Índice de incorporación de nuevos cedulados (IINC)	* Crear el Proyecto para la Organización de Grupos Asociativos e iniciar con la primera etapa												\$ 23.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Organización GA e Informe 1er año	
		* Crear el Proyecto de Mejoramiento Educativo para la Comunidad Cafetera Regional e iniciación primer año												\$ 23.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto mejoram. educativo e Informe de Resultados 1er año	
		* Formular el Plan de Gestión Interinstitucional para el Apoyo Educativo de la Comunidad Cafetera Regional e iniciación primer año												\$ 13.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Plan de Gestión Interinstituc. e informe de Resultados 1er año	
3. Incrementar la preferencia en compras de los clientes actuales y potenciales en más de un 20% con respecto a la competencia	* Índice de Lealtad (IL)	* Definir el Proyecto Institucional para la Conformación de la Oficina de Mercadeo y Ventas e iniciar con la primera etapa												\$ 155.500.000	Director Ejecutivo	Plan de Montaje, Oficina Montada e Informe de Resultados 1er año	
		* Formular el Proyecto de Control y Dominio de la Cadena Productiva del Café												\$ 60.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto de Control y Dominio de la Cadena Productiva del Café	
4. Lograr y mantener en más de un 70% el número de clientes actuales satisfechos con los productos y servicios	* Efectividad en satisfacción del cliente (ESC)	* Realizar el Estudio para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad a certificar e iniciación primer año												\$ 115.000.000	Director Ejecutivo	Estudio de Factibilidad del SGC e Informe 1er año	
		* Formular el Estudio para la creación del Programa de Pronóstico de Producción, Acopio y Transporte Comunitario del Café e iniciación primer año												\$ 19.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Estudio de Factibil. del Programa e informe de resul. 1er año	
		* Elaborar la Propuesta de Fortalecimiento del Programa de Manejo Gerencial y Competitivo de las Fincas Cafeteras e iniciación primer año												\$ 22.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Propuesta Fortalec. Programa e informe 1er año	
		* Definir el Proyecto Institucional para la Conformación de la Oficina de Planeación y Formulación de Proyectos de Inversión Social.												\$ 155.500.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Montaje, Oficina Montada e Informe de Resultados 1er año	

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 1: Posicionar al Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, como la primera empresa de la industria cafetera regional para el año 2010.																	
Metas	Indicadores de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
5. Incrementar la demanda anual de cafés especiales en por lo menos un 10%	* Efectividad Comercial (EC)	* Formular e iniciar Plan Estratégico Exportador												\$ 60.000.000	Director Ejecutivo	Plan e Informe 1er año	
		* Realizar el Plan de Capacitación de la Cadena del Café en Procesos Productivos, Calidad y Evaluación Sensorial e iniciación primer año													\$ 75.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Capacitación de la Cadena del Café e Informe de Resultados 1er año
6. Incrementar la gestión de contacto del Técnico del Servicio de Extensión con el caficultor en un 20% anual	* Efectividad de contactos de solicitud de asistencia técnicas (ECSAT)	* Definir el Proyecto Institucional para la Conformación de las Oficinas del Servicio de Extensión del Comité en puntos estratégicos de las zonas productoras de café e iniciación primer año												\$ 77.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Plan de Montaje, Oficinas Montadas e Informe de Resultados 1er año	
		* Elaborar el Plan de Capacitación del Servicio de Extensión en Relaciones Interpersonales e iniciación del primer año												\$ 3.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Plan de Capacitación e Informe de Resultados 1er año	
		* Formular el Programa de Promoción de los Servicios Institucionales e iniciación del primer año													\$ 8.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa de promoción e Informe de Resultad. 1er año
		* Elaborar el Proyecto de Motivación y Concientización a los Técnicos del Servicio de Extensión y Líderes Cafeteros para la Adopción de Tecnologías en todo el proceso de Producción Sostenible de Café e iniciación con el primer año													\$ 12.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Motivación y Concientización e Informe de Resultados 1er año
TOTAL OBJETIVO 1												\$ 1.015.000.000					



Elaboración de Planes y Proyectos



Iniciación primer año de los Planes y Proyectos

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 2: Lograr una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.																		
Metas	Indicadores de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1. Mejorar el desempeño competitivo global de la empresa en más del 50%	* Índice de referenciamiento competitivo global (IRCG)	* Elaborar el Manual de Gestión por Procesos Productivos y Administrativos e iniciación de su implementación														\$ 17.000.000	Director Ejecutivo Director Técnico	Manual de Gestión por Procesos e Informe de Resultad.
		* Elaborar el Modelo Organizacional de Gestión Gerencial de Excelencia e iniciación del primer año														\$ 40.000.000	Director Ejecutivo	Proyecto Modelo de Gestión e informe de resultados 1er año
		* Definir el proyecto institucional para la conformación de la Oficina de Talento Humano y formular su respectivo Plan Estratégico														\$ 115.500.000	Director Ejecutivo	Plan de Montaje, Oficina Montada e Informe 1er año
		* Precisar el Programa de Salud Ocupacional														\$ 5.000.000	Director Ejecutivo	Programa de SO e Informe de Resultados 1er año
		* Elaborar el Plan de Desinversión en Proyectos No Estratégicos														\$ 7.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Desinversión e Informe de Resultados 1er año
TOTAL OBJETIVO 2												\$ 184.500.000						



Elaboración de Planes y Proyectos



Iniciación primer año de los Planes y Proyectos

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 3: Posicionar el café nariñense comercializado por el Comité como líder en los mercados nacionales e internacionales de cafés especiales para el año 2010																	
Metas	Indicador de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Lograr un nivel de penetración de marca en por lo menos un 15% en los mercados de cafés especiales	* Índice de penetración de marca (IPM)	* Elaborar y ejecutar el Plan de Investigación de Mercados													\$ 25.000.000	Director Ejecutivo	Plan de IM e Informe Ejecutivo Final
		* Formular el Proyecto de Caracterización Física y Sensorial del Café por Regiones e iniciación primer año													\$ 30.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Caracterización e Informe 1er año
		* Formular el Plan de Comunicación Comercial de Marcas e iniciación primer año													\$ 44.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Comunicación e Informe 1er año
2. Lograr un posicionamiento de marca en más del 35% anual en los mercados internacionales	* Top of Mind (TOM)	* Elaborar el Proyecto de obtención del Certificado de Origen y Trazabilidad de los Cafés Especiales de Nariño e iniciación primer año												\$ 45.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico	Proyecto del Certificado Informe 1er año	
		* Elaborar y ejecutar el Plan de Investigación de Mercados												\$ 30.000.000	Director Ejecutivo	Plan de IM e Informe Ejecutivo Final	
		* Formular el Plan de Mercadeo, Promoción y Publicidad e iniciación primer año												\$ 60.000.000	Director Ejecutivo	Plan de Mercadeo e Informe de Resultados 1er año	
3. Incrementar la base de clientes en más de un 10% anual	* Amplitud base de clientes (ABC)	* Precisar el Proyecto de Desarrollo del Sistema de Información de Mercados e iniciación del primer año												\$ 55.000.000	Director Ejecutivo	Sistema de información e Informe de Resultad. 1er año	
		* Formular el Plan de Relaciones Públicas Corporativo												\$ 70.000.000	Director Ejecutivo	Plan de RRPP e Informe de Resultados 1er año	
		* Formular el Proyecto Estratégico CRM (Customer Relationship Management) Corporativo												\$ 49.000.000	Director Ejecutivo / Director de Mercadeo y Ventas	Proyecto Estratégico CRM e Informe de Resultados 1er año	
TOTAL OBJETIVO 3												\$ 408.000.000					



Elaboración de Planes y Proyectos



Iniciación primer año de los Planes y Proyectos

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 4: Asegurar un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa																	
Metas	Indicador de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Reducir el nivel de deserción de los clientes caficultores en menos de un 10% anual	* Índice de deserción (ID)	* Elaborar el Plan de Investigación de Apoyo para los Sistemas y Procesos de Producción de Cafés Especiales de Nariño e iniciación primer año													\$ 28.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Plan de Investigación Cafetero e Informe de Resultados 1er año
		* Precisar el Proyecto de Desarrollo y Complementación de Modelos Tecnológicos de Producción de Cafés Especiales e iniciación 1er año													\$ 24.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Proyecto de Desarrollo Modelos e Informe 1er año
		* Formular el Proyecto de Capacitación del Manejo del Agua en el Proceso de Producción y Beneficio del Café e iniciación primer año													\$ 7.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Proyecto de Capacitación de Informe 1er año
		* Precisar el Proyecto del Sistema de Administración de Inventarios Cafetero													\$ 7.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Proyecto del Sist. de Admini. de Inventarios e Informe 1er año
		* Establecer el Programa de Verificación de Costos de Producción del Café e iniciación primer año													\$ 7.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Programa de Verificación e Informe de Resultados 1er año
		* Elaborar el Proyecto de Investigación del Aprovechamiento Alternativo del café de baja calidad y Subproductos													\$ 24.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Proyecto de Investigación e informe 1er año
		* Precisar el Proyecto de Creación del Laboratorio de Catación de Cafés Especiales del Servicio de Extensión e iniciación del primer año													\$ 125.000.000	Director Ejecutivo Director Técnico	Proyecto de Montaje e Informe de Resultados 1er año
		* Formular el Programa de Apoyo Institucional a la Organización y Consolidación de Grupos Asociativos de Cafeteros													\$ 58.000.000	Director Técnico Jefes Seccionales	Programa de Apoyo e Informe de Resultados 1er año
		* Establecer el Proyecto de Capacitación en Sistemas de Producción de Cafés Especiales e Iniciación del primer año													\$ 28.000.000	Director Ejecutivo Director Técnico	Proyecto de Capacitación e Informe 1er año
2. Lograr una capacidad de respuesta oportuna en PQR's de los clientes en más del 90% anual	* Eficiencia en la atención de PQR's (EAPQR)	* Elaborar el Proyecto de Fortalecimiento Institucional en Infraestructura y Logística de Información y Comunicaciones e iniciación del primer año												\$ 130.000.000	Director Ejecutivo Director Técnico Jefes Seccionales	Proyecto de Fortalecimiento e Informe de Resultados 1er año	
		* Definir el proyecto institucional para la conformación de la Oficina de Servicio y Atención al Cliente e iniciación del primer año												\$ 115.500.000	Director Ejecutivo Director Técnico	Proyecto de Montaje e Informe de Resultados 1er año	

12.1 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2006
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2006 - 2010
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE NARIÑO

OBJETIVO 4: Asegurar un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa																	
Metas	Indicador de Gestión	Actividades	Tiempo en Meses												Recursos	Responsables	Indicador de logro
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
3. Incrementar la demanda anual del servicio de extensión en por lo menos un 25%	* Efectividad en el servicio de extensión (ESE)	* Elaborar el Proyecto de Mejoramiento de la Productividad Cafetera Regional 2006- 2010 e iniciación primer año													\$ 28.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Mejoram. de la Productividad e Informe 1er año
		* Precisar el Proyecto de Ampliación de la Zona Cafetera Regional 2006-2010													\$ 50.000.000	Director Ejecutivo / Director Técnico / Jefes Seccionales	Proyecto de Ampliación de la Zona Cafetera Regional
		* Establecer el Programa de Asistencia Técnica Personalizada al Caficultor e iniciación primer año													\$ 28.000.000	Director Técnico / Jefes Seccionales	Programa de Asistencia e iniciación primer año
TOTAL OBJETIVO 4													\$ 659.500.000				
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2006													\$ 2.267.000.000				



Elaboración de Planes y Proyectos



Iniciación primer año de los Planes y Proyectos

13. CONCLUSIONES

1. Para garantizar la sostenibilidad de la caficultura del departamento de Nariño, se hace necesario que el Comité Departamental dentro de su accionar empresarial adopte el Plan Estratégico a fin de viabilizar y multiplicar las actividades, programas y proyectos en él contemplado, de tal manera que fortalezcan la rentabilidad y la competitividad de exportaciones cafeteras nariñenses, mediante un sistema de planeación estratégica que le permita orientarse hacia un mejor futuro como una organización proactiva más que una organización reactiva, llegando a ser mediante la puesta en marcha del Plan Estratégico, una organización de excelencia a través de su modelo de gestión y administración.
2. Teniendo en cuenta que el consumo de café está creciendo en el mundo entero y que el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño cuenta con un producto capaz de satisfacer las exigencias de este mercado, (Café Pergamino Excelso Presentación Europa), por ser un producto estrella de acuerdo al análisis de la Matriz BCG, y sumado a esto el de disponer de una organización capaz de reaccionar ante efectos adversos de su entorno externo, esta empresa puede inclinarse a desarrollar agresivamente las estrategias intensivas expuestas en este Plan, mediante las cuales pueda posicionarse como la principal empresa de la industria cafetera regional.
3. A través de la puesta en marcha de este Plan Estratégico, el Comité de Nariño, busca superar una falencia en su accionar empresarial correspondiente al bajo dominio que tiene sobre la etapa de la comercialización dentro de la Cadena de Valor, eslabón que ofrece grandes oportunidades y ventajas de rentabilidad tanto para la empresa como para el gremio regional. Para lo anterior, es necesario adoptar integralmente este Plan para posicionar el café comercializado por el Comité, como líder de los mercados nacionales e internacionales de cafés especiales hasta el año 2010.
4. Teniendo en cuenta que el gremio cafetero es el factor principal del Comité de Nariño y que además es el soporte para el progreso y desarrollo de las regiones cafeteras se debe desarrollar un adecuado sistema de gerencia estratégica de tal manera que se constituya en una herramienta organizacional imprescindible que se establezca con convicción, entusiasmo y sentido humano por parte de todos sus miembros hacia una atención con calidad humana al caficultor, haciendo posible la premisa del actual Gerente General, Doctor Gabriel Silva Luján “Primero el Caficultor, luego lo demás”, con lo cual se asegurará un gremio cafetero regional organizado, moderno, competitivo y con un alto sentido de pertenencia hacia la región, la caficultura y la empresa.
5. Con la puesta en marcha del presente Plan Estratégico, se debe promover e institucionalizar, como una parte fundamental de la cultura corporativa del Comité Departamental, el Pensamiento Estratégico, a fin de que todos los miembros de la organización comprendan que para crear buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Este proceso se debe llevar a cabo de una manera permanente

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

6. Teniendo en cuenta que el presente Plan Estratégico demanda una alta inversión financiera, se debe trabajar y analizar las fuentes de financiación, para lo cual se puede optar por las siguientes medidas:

- a) Búsqueda de financiadores directos, mediante la gestión y el establecimiento de acuerdos contractuales con organismos de cooperación internacional y con inversionistas extranjeros a quienes se les garantizará unas reglas claras y estables.
- b) Diversificación de fuentes propias de financiación, así:
 - A través de la solicitud de recursos adicionales destinados a implementar los Planes, Proyectos y Programas contemplados en este Plan, al Fondo Nacional del Café como principal instrumento de la política cafetera.
 - A través de la participación activa y directa del Comité dentro del Plan Estratégico de Cafés Especiales, elaborado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
 - A través de la liberación de fondos que se obtendrán con la ejecución de la estrategia de desinversión en proyectos no estratégicos;
 - Solicitando a las instancias pertinentes (Congreso Nacional Cafetero y Comité Directivo Nacional), la aplicación, con un estricto sentido equitativo, la Ley 863 que reglamenta la distribución de los recursos de la Federación Nacional de Cafeteros, para que beneficie a las regiones que, a pesar de tener una excelente producción de cafés de calidad, labrada por una amplia base social, no cuentan con el presupuesto adecuado para lograr el desarrollo social que se merecen y los cuales se podrían invertir en el alcance de los objetivos del Plan Estratégico.
 - La obtención de regalías debidamente concertadas con el gremio, provenientes de las mayores primas y reliquidaciones, que son pagadas en dólares por los mercados internacionales dada la calidad del café nariñense, al momento de participar en la comercialización a través del establecimiento y registro de marcas propias y la certificación de origen, de lo cual el Departamento de Nariño, será piloto.

Cabe anotar que los recursos necesarios para la aplicación del Plan de Acción son inversiones a corto plazo, dado que a la postre él llevará al sector y a la empresa

(para su autofinanciamiento) a obtener mayores ingresos, y así convertir a la caficultura del Departamento en la mayor fuente de recursos financieros, posicionándola como el principal renglón de la economía regional.

Se dice a corto plazo porque cinco (5) años son relativamente pocos para una empresa con más de setenta años de vida y una trayectoria reconocida mundialmente, con un futuro que se prevé despejado dado el crecimiento del mercado y la aceptación del grano en el mismo. Igualmente porque se está aplicando el tiempo tomado por la Federación como una institución con amplio sentido futurista para la elaboración de su Plan Estratégico (2003-2008)

14. RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que se propone este Plan para desarrollarlo en un período de 5 años (2006-2010), se recomienda implementarlo así:

Los dos primeros años en la gestión y consolidación de los recursos necesarios y fuentes de financiación para el mismo; para la elaboración de los diferentes planes programas y proyectos, así como en la motivación, capacitación y puesta en marcha del Plan Estratégico. Los tres últimos años se los emplearán en la ejecución, control y evaluación del Plan especialmente en el desarrollo de las estrategias de marketing: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado e Integración hacia Atrás.

- Igualmente se recomienda poner en práctica las estrategias expuestas en este Plan, teniendo en cuenta que de nada vale una adecuada planeación sin una correcta ejecución que lleve a la organización a comprometerse al cambio que los tiempos actuales demandan.
- Realizar el seguimiento respectivo a estas estrategias, como parte integrante al proceso de ejecución estratégica que toda organización requiere para el logro de sus metas propuestas y como elemento esencial para el mejoramiento continuo.
- Ejecutar, controlar y evaluar el Plan Operativo de la organización como una herramienta de aplicación del Plan Estratégico y como un instrumento de medición de los resultados esperados, mediante la observación y seguimiento permanente de los cambios que se presente en su entorno, con el ánimo de afianzar aquellos aspectos positivos y redireccionar aquellos que demuestren un impacto negativo al desempeño de la organización.
- Propiciar el fortalecimiento de un adecuado sistema de comunicación e información organizacional, como elemento determinante en el cumplimiento de las metas de la empresa y de la interacción y engranaje de todos sus miembros hacia el logro de la visión propuesta.
- Mantenerse a la vanguardia en tecnología, técnicas y procedimientos administrativos, productivos y comerciales, de tal manera que lleven a la empresa a la excelencia como gestora del progreso regional desde el sector caficultor.
- Desarrollar la cultura de calidad total en todos los procesos administrativos, organizacionales y técnicos, de tal manera que cada persona que tenga que ver con

alguna de las actividades del Comité de Cafeteros, lleve impreso en sí, el sello de calidad total en su quehacer cotidiano, con el fin de lograr, mantener y superar la satisfacción de los clientes (internos – externos).

- Fomentar el pensamiento estratégico a todos los niveles de la organización, así como en sus agremiados con el objeto de hacer de cada uno de sus miembros un estratega en su campo de desarrollo, cuyas sumas den como resultado una empresa de alto desempeño rentable y competitivo, constituyéndose en la entidad de mayor importancia que oriente al Sector Cafetero en el Departamento de Nariño.

BIBLIOGRAFIA

- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft
- CASTILLO, Luis C. El PES en Síntesis. Revista Planeación Estratégica Situacional. Caracas – Bogotá : Fundación Altadir.1992. p. 61 – 70.
- CENICAFE. Análisis y evaluación de resultados del Plan Quinquenal de Investigaciones 1997-2002. Cali, Colombia : Feriva, Abril de 2003
- El Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana durante el año 2003. Informe Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- El manual de catación del programa de cafés especiales de Colombia (The Colombian Specialty Coffe Program Cuppers' Manual). Specialty Coffe Association of America. Estados Unidos, Enero de 2004
- Diagnóstico Confecámaras de las Cadenas Productivas de Nariño, Año 2001. Cámara de Comercio de Pasto
- DUQUE O., Hernando. Cómo reducir los costos de producción en la finca cafetera. Cenifcafé. Chinchiná, Caldas, Noviembre de 2002
- HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. Colombia : McGraw Hill., 1997.
- Informe del Gerente General. LXII Congreso Nacional de Cafeteros. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Bogotá D.C. : Común Presencia, Diciembre 2 y 4 de 2002
- Informe del Gerente General. LXIV Congreso Nacional de Cafeteros “Más Valor para el Caficultor”. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Bogotá D.C. : Legis, Diciembre 1, 2 y 3 de 2004
- JARILLO, José C. Dirección Estratégica. Colombia : McGraw Hill
- JUNGUITO, Roberto y PIZANO, Diego. El comercio Exterior y la Política internacional del café. Edición Fondo Cultural Cafetero, 1993.
- Memorias del Seminario de Cafés Especiales. División de Estrategias y Proyectos Especiales de Comercialización. Bogotá D.C., Octubre de 2002.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOJER, John. El Proceso Estratégico. Prentice may.

- PIZANO SALAZAR, Diego. El café en la encrucijada, evolución y perspectivas. Bogotá D.C. : Alfaomega, 2001.
- -----. Café, instituciones y desarrollo económico. Federación Nacional de Cafeteros, 1997.
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina : Grupo Zeta, 1999. 1025 p.
- -----. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. España, 1999.
- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá : Norma, 1990. 283 p.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá : 3R Editores, 2003. 414 p.
- VAN DER ERVE, Marc. El Futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Editorial Legis. Colombia. Págs. 137 – 171, Cap. 11: Visión, Valor Agregado y Cambio, Cap. 12: El Modelo de Visión. 1990.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional : Evaluación del Desempeño Empresarial, parte I. Bogotá : Pyxis, 100 p.
- www.almacafe.com
- www.agrocadenas.gov.co/cafe/cafe_descripcion8.htm
- www.cafedecolombia.com
- www.geocities.com/cafecolombia2001
- www.minagricultura.gov.co