

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS EN
LA PRODUCCIÓN CAFETERA DE LA POBLACIÓN DESPLAZADA DEL
MUNICIPIO DE CHACHAGUI CORREGIMIENTO SÁNCHEZ DEPARTAMENTO
DE NARIÑO.**

**KELLY NATALIA BENAVIDES RODRÍGUEZ
ANGIE CAROLINA SAAVEDRA RIASCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2017**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS EN
LA PRODUCCIÓN CAFETERA DE LA POBLACIÓN DESPLAZADA DEL
MUNICIPIO DE CHACHAGUI CORREGIMIENTO SÁNCHEZ DEPARTAMENTO
DE NARIÑO.**

**KELLY NATALIA BENAVIDES RODRÍGUEZ
ANGIE CAROLINA SAAVEDRA RIASCOS**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

**Asesor:
WILSON GUILLERMO REVELO MAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2017**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma Jairo Rodrigo Medina

Firma Luis Eduardo Benavides

San Juan de Pasto, Noviembre de 2017.

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a Dios por permitirnos llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradecemos a nuestras madres, por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su infinito amor y comprensión.

A nuestros padres por el valor mostrado para salir adelante, por su amor y confianza absoluta en nosotras.

A nuestras amadas hermanitas menores, que son una de las razones por las que día a día hemos luchado por este título. Gracias por su linda compañía ya que han sido unas de las principales personas involucradas en ayudarnos.

Finalmente debemos decir que son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están con nosotras y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotras, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Natalia Benavides Rodríguez y Carolina Saavedra Riascos

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a Dios, a nuestros padres y hermanas. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Es por ellos, que culminamos una meta más en nuestra vida. Los amamos infinitamente.

RESUMEN

El presente trabajo de Grado responde a un análisis prospectivo de las características competitivas y a la construcción de escenarios futuros al 2027, que oriente a la competitividad del sector caficulator conformado por la población víctima del conflicto armado en el corregimiento Sánchez, Municipio de Chachagüi.

En la primera parte del proceso metodológico se realiza una caracterización de los caficultores del corregimiento Sánchez, identificando su nivel económico, el nivel académico, las técnicas de producción empleadas, las características del café, los costos en sus insumos, las hectáreas cultivadas entre otros.

Posteriormente se identificaron las variables que se relacionan directa e indirectamente con el desarrollo competitivo de sector, para luego ser analizadas mediante el método del Abaco de Regnier con actores expertos en café, los cuales generaron un aporte significativo al desarrollo de la presente investigación en el momento de elegir las variables más importantes. Como resultado de estudio las tres variables más importantes de acuerdo a los expertos son: Calidad, costo de los Insumos, manejo de Plagas y liderazgo.

Se realizó un análisis estructural con la metodología MIC-MAC para evaluar la influencia y dependencia de las variables sujeto de estudio del sector caficulator, esto gracias al trabajo conjunto que se desarrolló con los actores del saber, del poder y la comunidad del corregimiento Sánchez. Una vez realizado el análisis de variables dependientes e independientes representado en los diferentes mapas de influencias, se determinan las variables estratégicas que son fundamentales para el desarrollo de este sector.

Se crean hipótesis tendenciales, positivas, negativas y de ruptura y a través del método morfológico se generan diversos escenarios futuristas para el año 2027 y se evalúa el más adecuado acorde a parámetros determinados en el trabajo.

Finalmente, el escenario apuesta que se elige para el sector caficulator del corregimiento Sánchez para el año 2027 es el optimista y se concluye el trabajo creando los objetivos estratégicos y estrategias, las cuales tienen en cuenta la caracterización del corregimiento y la ubicación de las variables en los mapas de influencias del análisis estructural MIC MAC

ABSTRACT

The present degree project is an answer to a prospective analysis of competitive characteristics and to the construction of future scenarios to 2027, it will be aimed to competitiveness of coffee sector that is formed by the population victim of the armed conflict in the *Sanchez* Village, municipality of *Chachagüi*.

In the first part of the methodologic process, a characterization of the coffee farmers in the city is made in Sanchez identifying their economic status, academic level, production techniques employed, coffee characteristics, costs for inputs, hectares planted among others.

Subsequently, to identify the variables related direct and indirectly with the competitive developing of the sector, after that, those were analyzed through Abaco de Regnier method with expert coffee actors, whom generated a significant contribution to developing for choose the most important variables in the present investigation. As a result, according with the expert the three most important variables are quality, costs for inputs, pest management and leadership.

A structural analysis was made with the MIC-MAC methodologic to assess the influence and variables of the study sector. It happened as a consequence of work group, people who had knowledge, power and the rest of the community of Sanchez village. At once the depended and in-depended variables analysis was finished and represented in influence maps, those determine the strategic variables as a fundamental basis of this sector.

Moreover, the trending hypothesis was created such as positive, negative and rupture. The morphologic method created several futurist scenarios for the 2027 year, different methods were evaluated searching the most appropriate established on certain parameters.

Finally, the selected scenario for the coffee sector in Sanchez village to 2027 year has an optimist view. And this work is concluding with the creation of the strategic targets and strategies, which are taking into account the contextualization of the village and the location of many variables in influence maps of MIC-MAC structural analysis.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	22
1.1. ASPECTOS GENERALES	22
1.1.1. Tema de investigación.	22
1.1.2. Título de investigación.	22
1.2. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	22
1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	22
1.3.1. Formulación del problema.....	23
1.3.2. Sistematización de variables.....	23
1.4. OBJETIVOS	24
1.4.1. Objetivo General	24
1.4.2. Objetivos Específicos.....	24
1.5. JUSTIFICACIÓN	24
1.6. DELIMITACIÓN	25
1.6.1. Delimitación Espacial.....	25
1.6.2. Delimitación temática.....	25
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	26
1.8. PROCESO METODOLÓGICO	27
1.8.1. Tipo de Investigación.	27
1.8.2. Fuentes de recolección de información.....	27
1.8.3. Población y muestra.....	28
1.8.4. Técnicas de investigación	29
2. MARCO REFERENCIAL	30
2.1. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1.1. Reseña histórica	30
2.1.2. Descripción del sistema institucional cafetero Colombiano.....	32

2.1.3. Crisis del sector.....	34
2.1.4. Aporte económico del sector caficultor a nivel mundial.....	35
2.1.5. Aporte económico del café a nivel nacional	36
2.1.6. Aporte económico del café a nivel regional.....	38
2.1.7. Entorno de investigación.....	41
2.2. MARCO TEÓRICO	44
2.2.1. Estado del arte	44
2.2.2. Fundamentación Teórica	47
2.3. MARCO LEGAL.....	67
2.4. MARCO CONCEPTUAL	70
3. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN.....	73
4. FACTORES CLAVE DE PRODUCCIÓN	88
4.1. IMPLEMENTACIÓN ABACO DE REGNIER	88
4.1.1. Selección de las variables clave y estratégicas	109
4.2. MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL	109
4.2.1. Análisis de las variables directas	111
4.2.2. Análisis de las variables indirectas.....	116
5. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS POSIBLES DEL SECTOR CAFICULTOR EN EL HORIZONTE DE FUTURO CONSIDERADO DENTRO DEL ESTUDIO	121
5.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE FUTURO.....	121
5.1.1. Validación de hipótesis	125
5.1.2. Hipótesis definitiva	130
5.2. DISEÑO DE ESCENARIOS O “EL ARTE DE LA CONJETURA”	134
5.2.1. Escenarios más probables.....	135
5.2.2. Escenarios puros	138
5.3. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS	141
5.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	144

5.4.1. Escenarios más probables.....	145
5.4.2. Escenarios puros	148
5.5. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS	151
5.6. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	154
5.6.1. Escenarios más probables.....	155
5.6.2. Escenarios puros	157
5.7. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS	160
5.8. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	164
6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS	166
6.1. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACORDE A CADA HIPÓTESIS	166
6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN SU GRADO DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD.....	168
6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	172
6.3.1. Horizonte de tiempo	172
6.3.2. Valores y Principios.....	172
6.3.3. Misión.....	173
6.3.4. Visión	173
6.3.5. Objetivos Estratégicos	174
6.3.6. Objetivos Corporativos.....	174
6.3.7. Políticas	174
6.3.8. Estrategias	175
6.3.9. Plan de acción	177
7. CONCLUSIONES	186
8. RECOMENDACIONES.....	188
BIBLIOGRAFÍA	190
ANEXOS.....	194

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2 Operacionalización de variables	26
Tabla 1 Habitantes Corregimiento Sánchez.	28
Tabla 3 Habitantes Corregimiento Sánchez	43
Tabla 4 Convenciones	52
Tabla 5 Tipología de las variables identificadas en el plano influencia/ dependencia	54
Tabla 6 Población víctima del conflicto armado en el corregimiento Sánchez.....	73
Tabla 7 Tenencia	74
Tabla 8 Cruzada. Subsectores y porcentaje que ocupan dentro de la finca.	76
Tabla 9 Servicios Públicos de la población del Corregimiento Sánchez.....	78
Tabla 10 Fuentes de agua de la población	79
Tabla 11 Uso del agua que le da la población de corregimiento Sánchez.....	80
Tabla 12 Destino final de las aguas servidas del corregimiento Sánchez	80
Tabla 13 Vías de acceso a las fincas del corregimiento Sánchez	81
Tabla 14 Topografía de las fincas del corregimiento Sánchez	82
Tabla 15 Erosión del suelo de las fincas del corregimiento	82
Tabla 16 Variedad de café sembrado	84
Tabla 17 Especies dentro de cultivo productivo de la finca	85
Tabla 18 Sistema de las especies	86
Tabla 19 Análisis del suelo	86
Tabla 20 Expertos.....	88
Tabla 21 Aporte de Actores	88
Tabla 22 Procesamiento de datos por columnas en la técnica Ábaco de Regnier	94
Tabla 23 Procesamiento de datos por filas en la técnica Ábaco de Regnier	99
Tabla 24 Variables seleccionadas	100
Tabla 25 Descripción de los factores seleccionados	101
Tabla 26 Matriz de Influencia Directa.....	110

Tabla 27 Valores de motricidad y dependencia directa de las variables.....	111
Tabla 28 Clasificación de variables según el plano de motricidad dependencia .	115
Tabla 29 Matriz de Influencia Indirecta – MID.....	117
Tabla 30 Comparación de motricidades (directa - indirecta).....	119
Tabla 31 Hipótesis de futuro	122
Tabla 32 Matriz Validación de hipótesis.....	125
Tabla 33 Matriz calificación de probabilidad	130
Tabla 34 Matriz de los escenarios más probables	135
Tabla 35 Matriz de los escenarios Puros	138
Tabla 36 Ubicación de hipótesis en los escenarios	141
Tabla 37 Matriz de los escenarios más probables	145
Tabla 38 Matriz de los escenarios Puros	148
Tabla 39 Matriz de los escenarios más probables	155
Tabla 40 Matriz de los escenarios Puros	157
Tabla 41 Escenario por el cual se apuesta	165
Tabla 42 Matriz IGO.....	168
Tabla 43 Regiones de priorización.....	171

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Participación de la producción de café en el mundo	31
Gráfico 2 Producción mundial de café, 2003/04 – 2016/17	35
Gráfico 3 Las diferentes variables y su interpretación	54
Gráfico 4 Ejemplo Caja morfológica-Análisis Morfológica.....	58
Gráfico 5 Mapa IGO.....	60
Gráfico 6 Extensión de las fincas del corregimiento Sánchez	73
Gráfico 7 Tenencia.....	74
Gráfico 8 Subsectores que conforman las fincas.....	75
Gráfico 9 Subsectores que generan los mayores ingresos.....	76
Gráfico 10 Tipo de vivienda, material del piso y techo.....	77
Gráfico 11 Servicios Públicos de la población del Corregimiento Sánchez	78
Gráfico 12 Fuentes de agua de la población	79
Gráfico 13 Tipo de drenaje y capacidad productiva del suelo.....	81
Gráfico 14 vientos	83
Gráfico 15 Variedad de café sembrada	85
Gráfico 16 Realiza análisis de suelo	87
Gráfico 17 Plano de influencias/ Dependencias directas	114
Gráfico 18 Plano de influencias/Dependencias indirectas	120
Gráfico 19 Clasificación en cuadrantes de acuerdo a IGO	170

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1 Administración del proyecto.....	195
Anexo 2 Presupuesto.....	198
Anexo 3 Formato N°1 Lluvia de ideas fase 1	199
Anexo 4 Formato N°2 Lluvia de ideas fase 2	200
Anexo 5 Formato N°3 Matriz análisis estructural identificación de las variables que conforman el problema	202

GLOSARIO

ACTOR DE DESARROLLO: persona que juega un papel importante en el sistema por mediación de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menos control.¹

ARVENSE: especies vegetales que conviven con los cultivos. Gran proporción de estas plantas interfieren con las especies plantadas afectando los rendimientos. Sin embargo otro número considerable de ellas posee características que las distinguen como especies útiles, ya que conservan los suelos y no desarrollan profusamente su follaje y su sistema radical.²

CAFÉS CERTIFICADOS: son aquellos que cumplen con una serie de estándares definidos internacionalmente por agencias certificadoras. Dichas agencias son entidades independientes, generalmente establecidas en países de alto consumo de café, que establecen sus propios programas de verificación y cumplimiento de estándares.³

CAFÉ CEREZA: es el fruto del café que se recolecta maduro, compuesto de dos granos envueltos en una cáscara.

CAFÉS ESPECIALES: es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor.⁴

CAFÉ EXÓTICO: cafés con características de sabor único que se cultiva en condiciones microclimáticas, agroecológicas y socioculturales delimitadas geográficamente.⁵

CAFÉ DE FINCA O "ESTATE COFFEE": Son los provenientes de una finca que tenga producciones mayores a 500 sacos (de 60 kilos) por año que cumplen con los más rigurosos estándares de calidad.⁶

¹ GODET Michael, "De la anticipación a la acción" P.42

² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Disponible en < <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/13Glosario.pdf>>

³ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETERO. Disponible en internet < https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/>

⁴ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Disponible en internet < https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/>

⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

CAFÉ PERGAMINO SECO: es el producto del beneficio del grano, el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12%

CAFÉ REGIONAL: son aquellos que provienen de una región específica, reconocida por sus cualidades particulares. Se le ofrecen al consumidor puros, sin mezcla con productos de otros orígenes. Estos cafés exigen altos estándares de calidad.⁷

CAFÉS SOSTENIBLES: esta categoría de cafés especiales busca ejercer una supervisión estricta sobre los factores sociales, ambientales y económicos asociados con la producción de café, para garantizar el futuro de las personas y comunidades que lo cultivan. Estas comunidades tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad de sus zonas y la promoción del llamado "mercado justo" con los países en vías de desarrollo.⁸

CAFICULTOR: persona que se dedica al cultivo del café.

CENICAFÉ: Centro Nacional de Investigaciones de café "Pedro Uribe Mejía".

COMPETITIVIDAD: está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.⁹

CONFLICTO: resultado de la confrontación de estrategias antagónicas entre actores y presentarse en forma de ruptura de una tensión entre dos tendencias.¹⁰

DESPULPADO: etapa del beneficio ecológico del café en la cual se separa los granos de café de la pulpa sin adición de agua.

EMPRENDIMIENTO: perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.¹¹

ESCENARIO: conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura.¹²

ESCENARIO POSIBLE: aquello que se puede imaginar.¹³

⁷ Ibíd.

⁸ Ibíd.

⁹ PORTER. Michael

¹⁰ Ibid. P.42

¹¹ STEVENSON 1983.

¹² J.C Bluet y J. Zemor. 1970

¹³ GODET. Michael "De la anticipación a la acción" p. 43

ESCENARIO REALIZABLE: aquello que es posible teniendo en cuenta las restricciones.

ESCENARIOS DESEABLES: aquello que se encuentra en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

ESTRATEGIA TÁCTICA: el arte de hacer participar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política.¹⁴

EVENTO: ente abstracto, cuya única característica es la de producirse o no producirse. Se puede considerar un evento como una variable que solo puede adoptar dos valores en general (1 si se produce, 0 si no se produce).¹⁵

EXPERTO: Persona que tiene conocimientos profundos sobre un tema.

FERTILIZANTES COMPUESTOS: fertilizantes en cuya composición hay varios nutrientes. Ejemplo: El fertilizante completo 17-6-18-2, el cual posee nitrógeno, fósforo, potasio y magnesio.

FERTILIZANTES FOLIARES: compuestos de nutrientes para ser absorbidos por las hojas de los cultivos.

FERTILIZANTES SIMPLES: fertilizantes en cuya composición no hay sino un solo nutriente. Ejemplo: la Úrea, la cual posee el 46% de nitrógeno.

GLOBALIZACIÓN: proceso que crea vínculos y espacios sociales, transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas.

INVARIANTE: fenómeno que se supone permanente hasta el horizonte estudiado¹⁶.

JUEGO DE ACTORES: técnica de la prospectiva que permite poner en evidencia las relaciones positivas y conflictivas entre actores y determina la evolución de los escenarios futuros.

LIDERAZGO: la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.¹⁷

PLAGA: organismo que le causa daño de importancia económica al hombre o a sus bienes.

¹⁴ GENERAL A. Beaufre. 1965. "Introducción a la estrategia"

¹⁵ Ibíd. P. 42

¹⁶ GODET. Michael "De la anticipación a la acción" p. 41.

¹⁷ CHIAVENATO. Idalberto

PREVISIÓN: es la apreciación provista de cierto grado de confianza (probabilidad), devolución de una magnitud en un horizonte dado.¹⁸

PROYECCIÓN: la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad.¹⁹

PLANIFICACIÓN: idear un futuro deseado así como los medio reales para llegar a donde él.²⁰

ROYA: enfermedad del café causada por el hongo *Hemileia vastratix*. Las pústulas color ladrillo ubicadas en el envés de las hojas del café son su más típica sintomatología. La roya llegó a Colombia en 1983.

TAZA DE EXCELENCIA: es un concurso que brinda a las distintas naciones productoras la oportunidad de presentar sus cafés a la comunidad internacional, sin importar los medios o el prestigio del productor. Cada productor puede presentar un café para su evaluación, de manera totalmente gratuita. El proceso se audita de manera estricta, asegurando que todas las tazas de café se prueban “a ciegas”, para asegurar una puntuación totalmente imparcial.²¹

TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ: métodos empleados por los caficultores en los procesos de la cadena productiva de café.

TENDENCIA FUERTE: movimiento que afecta un fenómeno de larga duración.²²

VARIEDAD COLOMBIA: variedad de café resistente a la roya. Producida en Cenicafe en 1982. Producto de una combinación en un cultivar de la variedad caturra, el cual aporta alta producción y otras características destacadas y la resistencia a la roya aportada por el Híbrido de Timor.

¹⁸ GODET. Michel “De la anticipación a la acción”. P 13.

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ ACKOFF R. 1973 “Prospectiva una disciplina individual”.

²¹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS.

²² GODET. Michael “De la anticipación a la acción” p. 41

INTRODUCCIÓN

Por naturaleza los seres humanos imaginan un futuro lleno de bienestar, comodidad o simplemente se llega a visualizar el futuro como un momento el que se recompensará los esfuerzos del presente. Se puede soñar mundos imaginarios futuros posibles, pero si estos no van acompañados del accionar necesario para lograrlo, no sucederán. Así entonces, el futuro o lo que pueda suceder en él será el producto de reflexionar sobre el presente, corregir los errores que pudieron haberse cometido en el pasado, observando causas de cambio, patrones de comportamiento en la sociedad, la familia, el entorno en sí.

En este sentido, la prospectiva no tiene la pretensión de predecir, ni adivinar, ni conjeturar, sino de reflexionar sobre fenómenos que sucederán. La prospectiva puede prepararnos para todo tipo de acontecimientos. Las cosas pueden continuar igual o cambiar. La prospectiva imagina varios futuros, situaciones que pueden suceder y lo que se debería hacer según el caso. En este término, la prospectiva pretende la probabilidad del futuro que deseamos.

Las organizaciones mundiales, asociaciones, gremios, gobiernos son cada vez más previsivos y ante el riesgo y la incertidumbre apuestan a la creación de planes por el mejoramiento en las condiciones de vida de las personas y la sociedad en general. Ejemplo de lo anterior, surge la necesidad de considerar un método científico y un conjunto de técnicas para observar a largo plazo el futuro el sector caficutor del corregimiento de Sánchez, Municipio de Chachagui, Departamento de Nariño, conformado por población víctima del conflicto. La situación en mención, la modernidad y el cambio en las costumbres internas de las comunidades frente a la globalización, exigen considerar el futuro para este sector que acoge a la comunidad y que vaya más allá del corto plazo, donde se pueda introducir opiniones de quienes actúan en los procesos y que permita identificar de manera clara un camino y una meta hacia el desarrollo del sector caficutor desde un enfoque empresarial, y junto con ello mejorar las condiciones de vida de población víctima del conflicto de la región, ello podría verse resuelto con la prospectiva, la cual “constituye una anticipación (pre-activa y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables”²³.

²³ 1 GODET, Michel. Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos. p.7. [en línea] [citado 2015-03-05] Disponible en internet: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

La presente investigación, busca visualizar el sector caficultor en el Corregimiento Sánchez, Municipio de Chachagui, para la población víctima del conflicto armado, partiendo de su caracterización actual e identificando, a partir de los actores involucrados, el escenario deseable del mismo y estrategias.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. Tema de investigación.

Análisis prospectos de las características competitivas en la producción cafetera de la población desplazada.

1.1.2. Título de investigación.

Análisis prospectivo de las características competitivas en la producción cafetera de la población desplazada del municipio Chachagüi. Corregimiento Sánchez.

1.2. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se rige bajo la línea **Dinámica empresarial**, con el objetivo de estudiar el sector productivo de café, en el contexto de la globalización para su comprensión y para contribuir a su transformación. La sublínea de investigación es cultura empresarial regional.

1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El desarrollo de esta investigación se realiza en el corregimiento Sánchez del municipio de Chachagüi, caracterizada por que el 65%²⁴ de la población ha sido víctima del conflicto armado. Se centrará en analizar el proceso que atraviesa la cadena productiva del café, con el propósito de caracterizar estrategias que contribuyan al desarrollo competitivo de la cadena productiva frente a los desafíos que presenta la globalización.

La cadena productiva del café en Nariño es una de las cadenas con mayores fortalezas frente al proceso de globalización por el cual se está atravesando, sin embargo, la carencia de una adecuada organización y planeación hacen que esta no sea competitiva y por lo tanto no haya un fortalecimiento estructural, debido a que se ignora las características singulares que posee el café Nariñense y por lo tanto no se explota su máximo potencial. Por consiguiente, si la situación continua de la misma manera habrán efectos negativos, como el debilitamiento de la cadena e impactos en el desarrollo económico de la sociedad nariñense.

Lo anterior, se puede estar dando por la carencia de un diagnóstico profundo de la situación actual; se evidencia entonces que el desarrollo del proceso productivo de café en el corregimiento Sánchez no ha logrado el auge que debería, donde su principal problemática resulta ser los canales de comercialización del producto ya

²⁴ Alcaldía de Chachagüi. Consultado el 2 de agosto del 2017.

que siempre presentan intermediación de las cooperativas, las cuales obtienen excelentes ganancias del café al ser vendido a mercados extranjeros, ya que posee características propias de los cafés especiales tanto físicas como sensoriales, y que lamentablemente las familias caficultoras no se ven directamente beneficiadas, si bien ellas saben que producen un café de excelente calidad, ignoran su verdadero valor en el momento de la comercialización, de ahí que ellas tengan que buscar otros medios de trabajo para poder subsistir económicamente, por lo que se evidencia una mentalidad poco proactiva frente a la inversión en este sector al no ser esta una labor bien gratificada.

El actual panorama propone que se deben tomar medidas estratégicas que favorezcan a esta población entorno a dos aspectos que no se pueden desligar: el legado generacional para no afectar la permanencia, sostenibilidad y desarrollo del sector cafetero en este corregimiento y la estabilidad y beneficios económico-financieros que pueden obtener las familias caficultoras; la ejecución de procesos deben ser integrativos y participativos de tal forma que los panoramas prospectivos provengan de la experiencia y deseo de los mismos habitantes, los cuales se encaminen a fortalecer el desarrollo productivo del sector en conjunto con la preservación de sus representaciones culturales.

1.3.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los escenarios prospectivos de las características competitivas en la producción cafetera de la población desplazada del municipio de Chachagüi corregimiento Sánchez?

1.3.2. Sistematización de variables

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del sector caficultor en el Municipio de Chachagüi, corregimiento Sánchez?
- ✓ ¿Cuáles son los factores clave de producción para mejorar la competitividad del sector cafetero ante las exigencias de los mercados globales?
- ✓ ¿Qué estrategias permiten enfocar el sector cafetero a su desarrollo competitivo con la población víctima de conflicto armado?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Realizar un análisis prospectivo de las características competitivas en la producción cafetera de la población desplazada del municipio de Chachagüi corregimiento Sánchez.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar la caracterización de la situación actual del sector caficulator en el Municipio de Chachagüi, corregimiento Sánchez.
- ✓ Establecer los factores clave de producción para mejorar la competitividad del sector cafetero ante las exigencias de los mercados globales.
- ✓ Diseñar y evaluar los escenarios posibles del sector caficulator en el horizonte de futuro considerado dentro del estudio.
- ✓ Seleccionar el escenario deseable o “escenario apuesta”, con el cual precisamos la imagen que queremos convalidar para el sector caficulator en 10 años.
- ✓ Formular estrategias que permitan enfocar el sector cafetero a su desarrollo competitivo con la población víctima de conflicto armado.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La sociedad actual ha evolucionado y con ella la manera de hacer negocios; los sectores ahora son altamente competitivos por lo que requieren administradores, directivos y gerentes cada vez más competentes, capaces de utilizar los recursos eficiente y eficazmente, profesionales que respondan a las necesidades y objetivos trazados.

Ante estos desafíos el sector caficulator en el departamento de Nariño se ve en la necesidad de ajustarse y responder a las nuevas tendencias y perspectivas de los mercados, formando caficultores capaces de cubrir todas sus expectativas en términos de competitividad, emprendimiento y liderazgo.

El presente proyecto de investigación se llevara a cabo en el corregimiento Sánchez el cual no ha logrado el auge que debería, debido a múltiples problemáticas que se analizaran en el transcurso del proyecto.

El actual panorama propone que se deben tomar medidas estratégicas que favorezcan a esta población entorno a dos aspectos que no se pueden desligar: el legado generacional para no afectar la permanencia, sostenibilidad y desarrollo del sector cafetero en este corregimiento y la estabilidad y beneficios económico-financieros que pueden obtener las familias caficultoras.

Es por esto que nace la propuesta de elaboración de un análisis prospectivo del sector caficultor en el corregimiento Sánchez con la población desplazada, población que hoy en día se dedica en este corregimiento a la producción de café como medio para el sustento económico de sus familias.

Cuando se habla de un análisis prospectivo se debe comprender la importancia de realizar un estudio a profundidad que permita tener una visión que ayude a edificar un mejor futuro a esta población a través de procesos adecuados en la producción de café, pero para esto debe tomar decisiones acertadas en el instante adecuado.

De esta manera, gracias a los resultados de la metodología planteada se logrará reorganizar métodos y técnicas de producción adecuadas para conservar y mejorar las características de un café de calidad y explorar futuras oportunidades, riesgos y alternativas.

1.6. DELIMITACIÓN

1.6.1. Delimitación Espacial.

El presente proyecto de investigación va dirigido a la población desplazada del corregimiento Sánchez que se dedican a la producción de café.

1.6.2. Delimitación temática.

El desarrollo de este proyecto de investigación se enmarca en tres ejes temáticos: el primero corresponde al sector cafetero, el segundo eje contempla la competitividad y sus características estratégicas, y finalmente el último eje temático hace referencia la metodología de la prospectiva.

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Metodología	Fuentes de recolección de información
Realizar un análisis prospectivo de las características competitivas en la producción cafetera de la población desplazada del municipio de Chachagüi corregimiento Sánchez.	Diagnostico prospectivo	MIC MAC	Talleres de prospectiva
Realizar la caracterización de la situación actual del sector caficultor en el Municipio de Chachagüi, corregimiento Sánchez.	Caficultores desplazados del corregimiento Sánchez	Estadística descriptiva	Encuestas y entrevistas.
Establecer los factores clave de producción para mejorar la competitividad del sector cafetero ante las exigencias de los mercados globales.	Factores claves de producción	ABACO DE REGINER y MIC MAC	Talleres de prospectiva.
Diseñar y evaluar los escenarios posibles de sector caficultor en el horizonte de futuro considerado dentro del estudio.	Escenarios posibles	Hipótesis de posibles escenarios futuros	Talleres de prospectiva.
Seleccionar el escenario deseable o "escenario apuesta"	Desarrollo competitivo en el sector cafetero	Análisis Morfológico	
Formular estrategias que permitan enfocar al sector cafetero a su desarrollo competitivo con la población víctima del conflicto armado.	Estrategias	Matriz IGO	

Fuente la presente investigación.

1.8. PROCESO METODOLÓGICO

La metodología prospectiva está basada en la identificación y definición de unos “factores de cambio” y de su evolución posible en el largo plazo (10 años). Esta situación de futuro se precisa con la selección de unas variables clave o estratégicas, y a partir de éstas, con el diseño de diferentes “escenarios”. Uno de ellos: “el escenario apuesta” ocurrirá dependiendo de las estrategias que se lleven a cabo a partir de ahora.

1.8.1. Tipo de Investigación.

La presente investigación es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que el primer objetivo del estudio plantea la caracterización del sector caficultor de la población desplazada.

Partiendo de la recolección de información con los entes involucrados en este proyecto investigativo, por medio de los métodos que proporciona la prospectiva se obtiene un escenario presente para posteriormente establecer un escenario deseable y la generación de estrategias frente a este panorama; se enmarca dentro de un paradigma Mixto, debido a que la recolección y análisis de información se realiza por medio de instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo.

Método. El método a utilizar es el Prospectivo ya que permite la globalidad, pues contempla toda la situación y tiene en cuenta a todos. Es creativo, al no existir moldes preestablecidos o sistemas estáticos, Todo esto con el fin de encontrar la ruta más adecuada para un futuro deseable.

1.8.2. Fuentes de recolección de información

Fuentes Primarias.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se empleara como herramienta de investigación la entrevista y la encuesta. Las entrevistas serán realizadas a los especialistas en café, a instituciones como CENICAFÉ, LA federación de cafeteros y entes importantes para el sector caficultor. El desarrollo del primer objetivo específico, se realizara mediante la utilización de la encuesta como instrumento de recolección de información, para tener mayor acercamiento a la población desplazada del corregimiento Sánchez e identificar puntos claves para el desarrollo de los objetivos de investigación planteados.

Fuentes Secundarias.

Son fuentes secundarias para la presente investigación la cámara de comercio con el programa rutas competitivas, la federación de cafeteros y aquellos entes que puedan facilitar información documentada y bases de datos de los censos

poblacionales y los diagnósticos realizados sobre el sector caficultor y la segunda es quien proporciona la base de datos sobre el corregimiento y aspectos demográficos y económicos de este.

Fuentes Terciarias.

Como fuentes terciarias de información encontramos como ayuda académica el internet, herramienta mediante la cual se logra explorar y obtener información de las páginas web como la de las alcaldías del municipio Chachagüi y toda aquella información perteneciente al corregimiento Sánchez y de la Gobernación de Nariño, y los documentos físicos y virtuales que contienen teoría, descripciones, cifras y datos históricos respecto a: desplazados dedicados al cultivo de café en este corregimiento, la actividad caficultora y la aplicación del método prospectivo.

1.8.3. Población y muestra.

Población.

La investigación toma como objeto de estudio para su trabajo, a la población desplazada del corregimiento Sánchez. El corregimiento Sánchez está compuesto por cuatro veredas: Saladito, Convento, Pasizara y Merlón.

Tabla 2 Habitantes Corregimiento Sánchez.

Vereda	Número de Familias
Saladito	10
Convento	5
Pasizara	10
Merlón	5

Fuente: La presente investigación

Se aplicarán las encuestas a las 30 fincas de este corregimiento cuyos propietarios son:

- Alonso Insandara Imbajoa
- Carlos Quelal Imbajoa
- Carlos Martínez
- Elva Lina Enríquez
- Emer Higido Urresti
- Eyder Martínez Gómez
- Idelfonso ImbaJoa Pinta
- José Sebastián Rodríguez
- José Cristóbal Melo
- José Zoilo Higidio
- Pinta, Lucio Horacio Idrobo
- Luis Evelio Martínez
- Luz Ester Almeida
- María Elsa Toro
- María Nelly Ortega
- Maria Delgado
- Merci Ordoñez
- Miriam Pinta
- Olga De la Cruz
- Omar Moncayo
- Peregrina Melo
- Ruth Madroñero

- Sandra Romero
- Ángel Higido

- Tito Quejal
- Heivar Criollo.

1.8.4. Técnicas de investigación

Caficultores

Observación directa: se hará una exploración de los sectores más importantes de la región, se evidenciará de manera directa sus niveles de vida, el tipo de producción, los factores sociales y económicos presentes en el entorno.

Encuestas: se realizarán encuestas mixtas para recopilar datos específicos de los agricultores y de los factores negativos como positivos que influye la globalización en su desarrollo.

Entrevistas: se llevará a cabo entrevistas individual para saber la opinión más profunda sobre las opiniones de los caficultores con respecto a su desarrollo y producción frente a su competitividad.

Foro grupal: Se realizará con el fin de confrontar los grupos de poder, saber y comunidad en las diferentes etapas propuestas anteriormente.

Federación de café

Entrevistas: conocer de manera real los procesos, estrategias y planeaciones a futuro sobre la federación y su apoyo frente a los pequeños productores.

Foro grupal: Se realizará con el fin de confrontar los grupos de poder, saber y comunidad en las diferentes etapas propuestas anteriormente.

Cooperativas

Entrevistas: saber el tipo de beneficios que aportan a los agricultores, sus apoyos y beneficios frente a estas organizaciones.

Foro grupal: Se realizará con el fin de confrontar los grupos de poder, saber y comunidad en las diferentes etapas propuestas anteriormente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO CONTEXTUAL

2.1.1. Reseña histórica

No existe plena certeza sobre las condiciones en que llegó el café a Colombia. Los indicios históricos señalan que los jesuitas trajeron semillas del grano a la Nueva Granada hacia 1730, pero existen distintas versiones al respecto. La tradición dice que las semillas de café llegaron por el oriente del país, portadas por algún viajero desde las Guayanas y a través de Venezuela. El testimonio escrito más antiguo de la presencia del café en Colombia se le atribuye al sacerdote jesuita José Gumilla. En su libro *El Orinoco Ilustrado* (1730) registró su presencia en la misión de Santa Teresa de Trabajé, próxima a la desembocadura del río Meta en el Orinoco. El segundo testimonio escrito pertenece al arzobispo-visor Caballero y Góngora (1787) quien en un informe a las autoridades españolas registró su cultivo en regiones cercanas a Girón (Santander) y a Muzo (Boyacá).²⁵

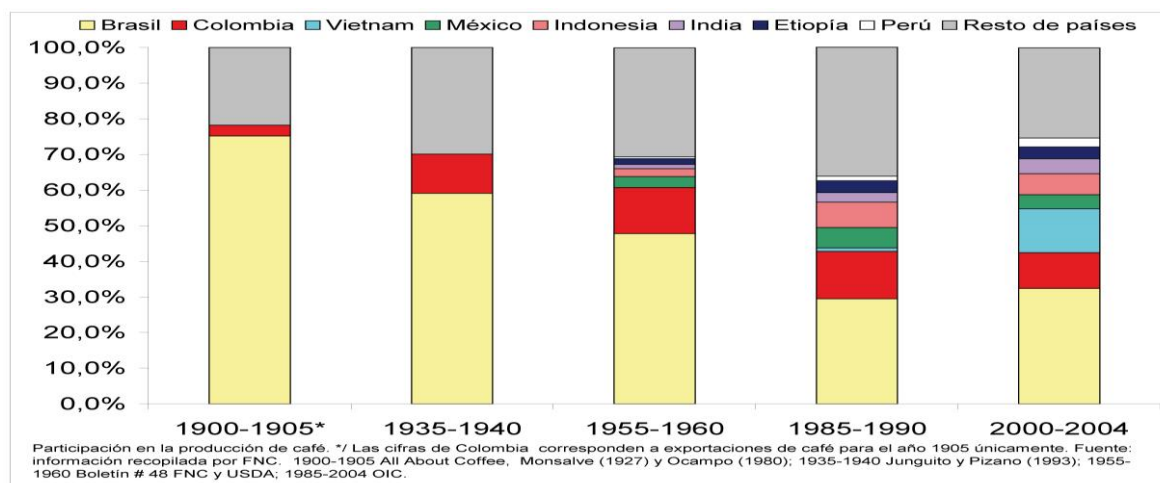
Los primeros cultivos de café crecieron en la zona oriental del país. En 1835 tuvo lugar la primera producción comercial y los registros muestran que los primeros 2.560 sacos se exportaron desde la aduana de Cúcuta, en la frontera con Venezuela. De acuerdo con testimonios de la época se le atribuye a Francisco Romero, un sacerdote que imponía durante la confesión a los feligreses de la población de Salazar de las Palmas la penitencia de sembrar café, un gran impulso en la propagación del cultivo del grano en esta zona del país. Estas semillas habrían permitido la presencia de café en los departamentos de Santander y Norte de Santander, en el nororiente del país, con su consecuente propagación, a partir de 1850, hacia el centro y el occidente a través de Cundinamarca, Antioquia y la zona del antiguo Caldas.²⁶

No obstante esos desarrollos tempranos, la consolidación del café como producto de exportación en Colombia sólo se dio a partir de la segunda mitad del siglo XIX. La gran expansión que tuvo la economía mundial en ese periodo hizo que los hacendados colombianos encontraran atractivas oportunidades en el mercado internacional. Poco a poco Estados Unidos se consolidaba como el consumidor más importante de café en el mundo, mientras Alemania y Francia se convertían en los mercados más interesantes de Europa.

²⁵ CAFÉ DE COLOMBIA. Una Bonita Historia. Disponible en línea <http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/una_bonita_historia/>

²⁶ Ibíd.

Gráfico 1 Participación de la producción de café en el mundo



Fuente: Café de Colombia²⁷

Sí bien, los cafeteros campesinos demostraron tener una gran capacidad para crecer al margen de las coyunturas de los precios internacionales, Colombia no tuvo un gran dinamismo relativo en el mercado mundial en este periodo. Como se observa en el gráfico 1, en el período entre 1905 y 1935 la industria del café en Colombia creció de una forma dinámica, gracias a la visión de política de largo plazo derivada de la creación de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) en 1927.

La unión de campesinos y pequeños productores en torno a la Federación les ha permitido afrontar retos comunes de logística y comercialización que individualmente no hubiesen podido sortear. Con el tiempo, y a través de la investigación en Cenicafé, fundado en 1938, y del Servicio de Extensión agrícola, se desarrollaron sistemas de cultivo y de trazabilidad que permitieron diferenciar al producto y garantizar su calidad. Actualmente la tierra del café en Colombia comprende todas las cordilleras y zonas montañosas del país, generando ingresos a más de 563,000 familias productoras del grano.

De acuerdo a la federación de cafeteros se define el café como a los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales (cafetos), morfológicamente muy variables, los cuales, tostados y molidos, son usados principalmente para preparar y tomar como infusión.²⁸

²⁷ Ibíd.

²⁸ FEDERACIÓN DE CAFETEROS. Historia del Café en Colombia. Disponible en internet <http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/>

Estas plantas se encuentran desde pequeños arbustos hasta árboles de más de 10 m.; sus hojas, que son simples, opuestas y con estípulas, varían tanto en tamaño como en textura; sus flores son completas (en la misma flor se encuentran todos los órganos) blancas y tubulares; y los frutos, son unas drupas de diferentes formas, colores y tamaños, dentro de las cuales se encuentran la semillas, normalmente dos por fruto.²⁹

El café es un cultivo que arribó en el siglo XVIII en Colombia, las primeras semillas llegaron de la indias occidentales. En un inicio la producción de café fue reducida ya que al ser un producto nuevo no tuvo buena acogida, después de un de tiempo se pudo notar que este cultivo generaba buena utilidad económica por lo cual se empezó a formar asociaciones en los municipios que contaban con el clima óptimo para la integración de este producto comenzando a guiar a los agricultores para su implementación, con la colaboración de técnicos especializados en el tema.³⁰

El café es la principal bebida a nivel mundial, Colombia es el tercer productor de café en el mundo y el principal productor del café Arábica.

Colombia se ha caracterizado desde la década de los 80s por el desarrollo de una excelente producción comercial, destacándose por su excelente reputación, por su consistencia y buenas prácticas en el negocio.

El café representa un eslabón muy importante de la economía Colombiana, posicionándose como uno de los sectores que mayor influencia económica ha tenido a través de los años. Este sector ha logrado representar hasta el 80% del total de las exportaciones del país, igualmente, y es gracias a este, que el país ha desarrollado su infraestructura.

2.1.2. Descripción del sistema institucional cafetero Colombiano

A comienzos del presente siglo, la actividad cafetera era una actividad comercial importante. Ya en 1905 las exportaciones de café alcanzaron el medio millón de sacos, cifra que se duplicara cada diez años en las siguientes dos décadas. El tamaño de la actividad y su influencia de su vida nacional llevaron a que el gremio cediera sus propios instrumentos de manejo y fue así como en el año 1927 se fundó la federación de cafeteros.

²⁹ Ibíd.

³⁰ FEDERACIÓN DE CAFETEROS. Economía, Geografía, y café en los andes occidentales de Colombia. Disponible en Internet <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Economia_geografia_cafe.pdf>

Las funciones encomendadas a la federación y que han caracterizado su labor hasta el presente, son:

Organizar y representar a los productores de grano. Con este fin se creó una organización descentralizada que favorece la participación de los caficultores.

Promover una caficultora eficiente y de calidad. Con tal propósito desde el primer presupuesto de la federación, se ha presentado atención a la investigación. Hoy CENICAFE y el laboratorio de investigación sobre la química del café, conforman el programa de investigación de la federación en café, y han hecho posible las importantes mejoras en productividad, y el desarrollo de tecnologías para atender los problemas de cultivo. Es de destacar a este respecto al desarrollo de la “variedad Colombia”, resistente al ataque de la roya y otros adelantos en manejo de suelos, de plagas como la broca, y demás prácticas de manejo de la caficultura.

Apoyar el mercado interno y externo del café. EL servicio que más aprecia el caficultor colombiano es la compra ordenada de su cosecha. En efecto, la federación ha montado un sistema de mercadeo interno, que hace posible garantizar la compra de todo el café de buena calidad a un precio de sustentación que es efectivo en todos los municipios cafeteros.

Promover el desarrollo social de la zona cafetera. En este aspecto la labor más destacada de la federación ha sido la inversión en obras de infraestructura física y social. La presencia de la federación en las comunidades a través de los comités municipales de cafeteros les permite identificar las necesidades prioridades de las mismas, y la capacidad de ejecución de los comités departamentales posibilita ser un uso eficiente de los recursos que para tal fin aporta el fondo nacional del café y permite también canalizar recursos públicos del municipio, departamento o nación, en favor de las zonas cafeteras.

Desarrollar la política cafetera. Gracias a un proceso de concertación con el gobierno para definir la política cafetera tanto en aspectos de producción como de comercialización, la federación presta su concurso para el desarrollo de esas políticas, y es así como parece en los controles de calidad a las exportaciones, en la fijación de parámetros que definen los reintegros, en el establecimiento de los factores de calidad, etc. Para desempeñar las anteriores funciones, FNC cuenta con una organización cuyas instancias principales son una gremial y una administrativa.

2.1.3. Crisis del sector

Los problemas que enfrentan los cultivadores de café en el país, dice relacionarse directamente con los precios internacionales del grano, el precio del dólar, el alto costo de los insumos, a la falta de subsidios, y se escucha continuamente que la plata de la Federación de Cafeteros se acabó, etc.

Sin embargo, el verdadero problema es más de fondo, el costo de producción es inferior al ingreso del productor. Haciendo las siguientes consideraciones:

Con los precios internacionales del café en bajada se pierde mercado porque otros países productores pueden producir a menores costos, es el caso del Brasil donde la topografía le ha permitido mecanizar los cafetales y aumentar la producción, reduciendo los costos de producción, a pesar del descuento con que se vende en el mercado internacional el café brasileiro, sus costos están muy por debajo del precio de venta³¹.

La mayoría de los estudios coinciden en que el problema radica en la baja productividad, no se están utilizando las variedades más adecuadas, no se está fertilizando de la manera recomendada, no se utiliza la innovación, no se perfeccionan los procesos, con lo cual se pierde la dinámica competitiva.³²

En mayo, la producción de café cayó 22,5% frente al mismo mes de 2016, al pasar de 1,63 millones de sacos de 60 kilogramos a 901.000 sacos. La Federación Nacional de Cafeteros (FNG) explicó que el comportamiento se debió a principalmente al exceso de lluvias que han caído en el país y que retrasaron las floraciones responsables de la cosecha del primer semestre de 2017.

En lo que va del año cafetero (octubre 2016-mayo 2017), la producción de café colombiano fue de casi 9,7 millones de sacos de 60 kg, un aumento de 1,7% frente a los más de 9,5 millones de sacos cosechados en igual lapso anterior.

En cuanto a comercio exterior, la Federación explicó que el paro cívico en Buenaventura impactó las exportaciones de café de Colombia, que en mayo fueron de 840.000 sacos, 6% menos frente a los 891.000 sacos vendidos fuera del país en mayo de 2016. Eso, a pesar de que muchas exportaciones de café se desviaron hacia los puertos de Cartagena y Santa Marta, “lo que alivió en parte el problema”, dijo la FNG.

³¹ En Colombia. Disponible en <<https://encolombia.com/economia/comercioyeconomia/crisis-cafetera-colombiana/>>

³² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS.

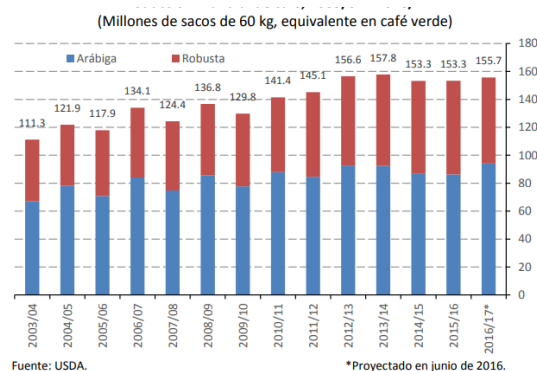
Aporte económico del sector caficultor a nivel mundial

Después del petróleo, el café es el producto de mayor comercialización mundial. Existen diversos productores de café, donde se destacan aquellos cuyo clima es principalmente cálido; así, Brasil es el primer productor mundial que junto con Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopía controlan el 60% de la producción total, lo que obliga al resto de los países productores a ser seguidores de precios; la demanda principal se concentra en la unión Europea, Estados Unidos y Japón.

Para muchos países en desarrollo, el sector cafetero tiene un impacto económico y social, ya que las exportaciones de café son primordiales para el aporte de divisas y la generación de ingresos derivados de los empleos directos e indirectos generados en esta cadena productiva.

Entre los ciclos cafetaleros 2005/06 y 2015/16, la producción mundial de café creció a una tasa promedio anual de 2.7 por ciento.³³ En el ciclo 2015/16 la cosecha global ascendió a 153.3 millones de sacos de 60 kg, es decir, el mismo nivel de producción del ciclo previo. Por tipo de café, el comportamiento de la cosecha fue diferenciado: la producción de café arábica disminuyó 0.4 por ciento, mientras que la de café robusta se incrementó en 0.6 por ciento a tasa anual.³⁴

Gráfico 2 Producción mundial de café, 2003/04 – 2016/17



Fuente: Dirección de investigación y evaluación económica y sectorial. Café 2016³⁵

³³ Panorama agroalimentario. Dirección de investigación y evaluación Económica y Sectorial. Café 2016. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama_Agroalimentario_Café_2016.pdf>

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd. Pág. 3

En 2015/2016 la producción en Vietnam e Indonesia se incrementó (6.9 y 12.2 por ciento, respectivamente), en tanto que la de Brasil, el principal productor mundial, se redujo 9.0 por ciento con respecto al ciclo previo. La reducción en la cosecha de Brasil fue consecuencia de la prolongada sequía y altas temperaturas que afectaron al cultivo durante el ciclo productivo en las zonas productoras más importantes de ese país.

Respecto a las exportaciones mundiales, 6 países participaron en conjunto con el 76% del volumen total en el 2015/2016: Brasil (27,2%), Vietnam (21,2%), Colombia (9,2%), Indonesia (7,5%), Honduras (3,9%) e India (3,9%).³⁶

A nivel internacional se logra evidenciar claramente dos tendencias para los próximos años. Primero un aumento de la producción y el consumo del café a nivel mundial, la ampliación y la consolidación de nuevos mercados y segundo, una mayor diferenciación y demanda de cafés especiales, como consecuencia de un cambio relevante en los hábitos de consumo a nivel mundial.

2.1.4. Aporte económico del café a nivel nacional

“El sector cafetero no solo es columna fundamental y potente motor de la economía del país, sino garantía de estabilidad y paz social. La relevancia del sector puede valorarse no solo a partir de cifras dicientes en materia de empleo, exportaciones, PIB y valor de la producción (rubros esenciales para el desarrollo social y económico del país), sino por el costo de oportunidad de la caficultura, es decir, lo que el país perdería si desapareciera esta actividad agrícola de creciente valor agregado. La disciplina y la constancia del caficultor son dos de sus mayores virtudes para escalar en la cadena de valor de una industria mundial cada vez más sofisticada y ávida de productos diferenciados, que se traducen en primas de calidad y sostenibilidad que van directamente a su bolsillo. Estos logros y conquistas han sido posibles en gran medida gracias a la sólida arquitectura gremial creada para defender el complejo tejido social que representan los caficultores, proveer bienes públicos como el Servicio de Extensión y la garantía de compra, y ayudar al productor a escalar en la cadena de valor”³⁷.

Empleo, valor de la cosecha, PIB y exportaciones. La caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR), es decir, 32% del empleo que generan las actividades agrícolas (2.5 millones de empleos), 23% del agropecuario (3,5 millones de empleos) y 17,4% de todo el empleo rural (4,6 millones de empleos)³⁸. Además del empleo directo, la caficultura ocupa a personas en toda la cadena de valor

³⁶ Ibíd. Pág. 11

³⁷ DANE. 2015 Disponible en www.dane.gov.co

³⁸ Ibíd.

(comercialización, trilla, transporte, industrialización y exportación), lo que se traduce en cerca de 1,6 millones de empleos indirectos (MADR).

El empleo que genera la caficultura es 3,5 veces el empleo creado por los cultivos de arroz, maíz y papa juntos, y cerca de 10 veces el que genera el cultivo de palma africana y caucho juntos. Así, el empleo cafetero es un vigoroso motor y agente para reducir la pobreza, distribuir el ingreso en la población rural y dinamizar la economía.

El PIB agropecuario en el segundo trimestre de 2015 creció cerca de 8% frente al mismo periodo de 2014 y el café contribuyó con 43% de esta alza gracias a un crecimiento del valor agregado de 34%; los demás sectores agrícolas crecieron 7% y el pecuario 4%³⁹. Y no hay cultivo que jalone el PIB como el café, pues el efecto multiplicador de un alza de 10% en el ingreso cafetero es de 43pb sobre el PIB; un alza similar en el sector petrolero apenas impactaría 4pb.

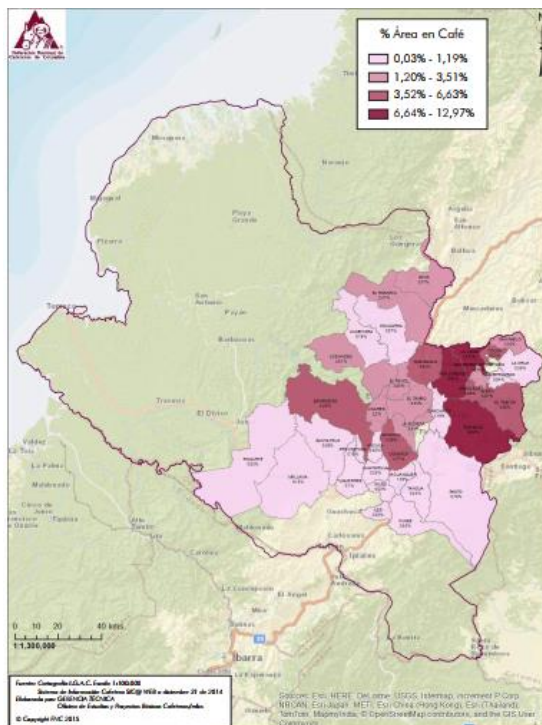
A nivel local, en la última década, el café ha perdido una importante participación en el PIB agropecuario, en el PIB nacional, en el PIB regional⁴⁰ y en el valor agregado de las exportaciones y desde los años 90, se muestra una caída en los rendimientos del cultivo de café por hectárea, con niveles por debajo del promedio mundial, lo que ha producido efectos negativos sobre la competitividad frente a los mercados internacionales.

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ PROSPERIDAD PARA TODOS. Prospectiva laboral en la región del eje cafetero. Nuevas ediciones SA. Disponible en www.pnud.org.co

2.1.5. Aporte económico del café a nivel regional.

Mapa 1 Municipios Cafeteros del departamento de Nariño



Fuente: FNC

El Departamento de Nariño cuenta con 41 municipios cafeteros, que registran cerca de 39 mil hectáreas sembradas en café en más de 55 mil fincas pertenecientes a 39.423 caficultores que representan el 7.1% de los productores del país. En 2014 el departamento continuó su proceso de fortalecimiento para la recuperación de la producción, logrando que el 92% de su parque cafetero sea tecnificado joven, lo que significa un muy buen potencial productivo para el departamento. Este informe muestra los resultados de la gestión realizada por el Comité de Cafeteros de Nariño para contribuir con los objetivos del Plan Estratégico de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia⁴¹.

Con el propósito de apoyar a los productores ante las bajas cotizaciones del precio internacional, en 2014 se dio continuidad al programa PIC 2014. De este modo, se beneficiaron 25.226 caficultores por un valor total de \$9.845 millones mediante la

⁴¹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Informe Comités Departamentales. Disponible en internet < https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Comites_2014p.pdf>

aprobación de 131.867 facturas correspondientes a 253 mil de cargas de café. 1.2. Cooperativas de Caficultores.

En el año 2014, las Cooperativas de Caficultores de Nariño compraron 24,3 millones de kg de c.p.s., lo que equivale a un aumento del 21%. De este nivel de compras, 21,5 millones de kg, de c.p.s. fueron entregados a Almacafé, lo que representa un 11% más que lo entregado en 2013.

Competitividad e innovación

Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF). Este programa ejecutado por la Federación y el Gobierno Nacional, busca que los productores con cafetales envejecidos realicen la labor de renovación a través de un crédito blando, con un Incentivo de Capitalización Rural -ICR de 40%. Por medio de este programa, se renovaron en 2014, 801 hectáreas mediante 1.164 créditos tramitados por valor de \$4.801 millones.

Cultivos complementarios al café. Con el fin de lograr una caficultura competitiva y sostenible se impulsan programas complementarios de siembra de maíz y frijol, intercalados en las renovaciones de cafetales. Como resultado, se sembraron 742 hectáreas de maíz y 530 hectáreas en frijol.

Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA). El Fondo suministra apoyo económico a los pequeños productores agropecuarios y pesqueros, para atender a los productores afectados por situaciones de índole climatológica, catástrofes naturales, problemas fitosanitarios o notorias alteraciones del orden público, y en la vigencia del 2014 se incluyó nuevas situaciones de crisis. Como resultado, en el departamento de Nariño los caficultores podrán ser beneficiarios de este programa en 1.016 obligaciones por un valor de \$3.142 millones. Así mismo, se identificaron 2.959 caficultores como posibles beneficiarios de este programa, de los cuales 326 diligenciaron el pagare, 38 desistieron y 364 caficultores están pendientes por diligenciar los documentos FONSA.⁴²

Por el lado de la oferta, una de las grandes ramas que jalaron el Producto interno bruto (PIB) en Nariño fue la agricultura, (3,3%), fundamentado en el significativo crecimiento del cultivo de café. El cultivo de café presentó los mayores crecimientos con un porcentaje 16,4%.

Con la ejecución de programas de cafés especiales se ha mejorado sustancialmente la calidad del café, desde el cultivo y el beneficio, hasta la

⁴² Ibíd. Pág. 76

comercialización del grano. La mayoría del volumen cosechado en el departamento de Nariño se vende como café especial con bonificaciones muy significativas para el productor. Mediante la ejecución de programas de cafés especiales se comenzó a elaborar un diagnóstico de las fincas beneficiarias los mismos. Actualmente, se está elaborando y concertando con los caficultores beneficiarios la implementación de planes de desempeño para cada una de las fincas.

2.1.6. Entorno de investigación

Chachagüí es un municipio del departamento de Nariño en el sur de Colombia, se encuentra ubicado entre las coordenadas 1°21'36.72" Norte, 77°17'03.01" Oeste (Ver mapa 1), tiene una altura promedio de 1.950 m.s.n.m., una temperatura media de 20 grados centígrados. La cabecera está localizada a una distancia de 28 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto. Tiene una extensión de 152 k2 y está conformado por la cabecera municipal y 6 corregimientos: Sánchez, Casabuy, Hatoviejo, Pasizara, Simarrones y El Convento. En su territorio se encuentra el Aeropuerto Antonio Nariño que es el principal de la región como medio de acceso a la capital del departamento San Juan de Pasto.

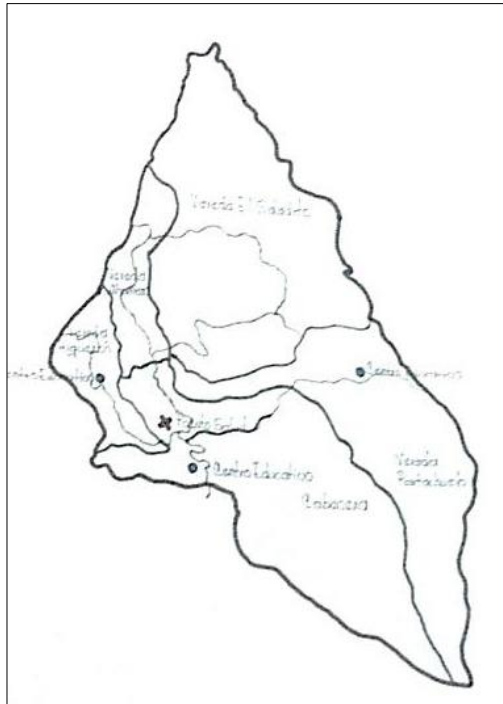
Los principales productos que se comercializan son: maíz, frijol, café, tomate de árbol, cítricos, lulo, fique. Las viviendas tienen muchas huertas caseras donde las familias cultivan productos como plátano, café, yuca, maíz, estos productos son destinados para el consumo familiar y la comercialización en pequeña escala. Los cultivos permanentes tienen un índice del 42% entre los cultivos que pertenecen a este renglón están: el fique, café y frutales. Los cultivos semipermanentes son del 15% y los productos que registran son: plátano, yuca y caña panelera. Los cultivos anuales son del 20% entre los cuales están el maíz y el frijol, y otros productos.

Las actividades pecuarias están relacionadas con ganado bovino, porcino, cuyes y gallinas; prevalecen las especies menores al cuidado de las cuales se dedica la mujer, quien además de encargarse de los cuidados del hogar se responsabiliza de la crianza de animales de especies menores, contribuyendo a mejorar la dieta familiar.

La estructura familiar en el municipio de Chachagüí es de forma tradicional. El hombre se dedica a la agricultura, la construcción y diversas labores para generar ingresos familiares. La mujer se dedica a las labores domésticas, al cuidado de animales y actividades de servicios que aportan al núcleo familiar. Existe otro tipo de conformación familiar que es la madre de familia como jefe de hogar, quien debe trabajar para garantizar el sustento económico de sus hijos. Son mujeres que están desprotegidas en el campo de salud, la vivienda y el empleo.

EL corregimiento Sánchez “Se localiza al Centro-Oriente del municipio de Chachagüi, conformado por las veredas de Sánchez, Portachuelo, El Saladito, Chamano y El Higueró”.⁴³ En la cabecera del corregimiento de Sánchez existen 408 habitantes.⁴⁴

Mapa 2 Corregimiento Sánchez



Fuente: Alcaldía de Chachagüi-Nariño

NORTE: Su punto extremo lo constituye la desembocadura de la quebrada Guantayaco al río Salado a 1.750 m.s.n.m., que lo divide del municipio de Buesaco. ORIENTE: Del punto anterior, se toma la quebrada Sánchez, hasta su nacimiento en la Loma del medio en la cota 2.650 y sirve de límite con el municipio de Buesaco. SUR: Su límite lo constituye la quebrada Las Cochas, continuando por la quebrada Guantayaco entre las cotas 1.950 – 2.650, las que separan este corregimiento con el del Convento. OCCIDENTE: La Quebrada Guantayaco, desde la cota 1.950 hasta su desembocadura en el río Salado a 1.750 m.s.n.m.,

⁴³ PINTLA López Arnulfo Eduardo. Plan de desarrollo 2008-2011, Municipio de Chachagüi, Experiencia, gestión, y trabajo para el desarrollo social” Disponible en internet <<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/chachagu%C3%AD%20-%20nari%C3%B1o%20-%20pd%20-%202008-%202011.pdf>> Pág. 23

⁴⁴ Alcaldía de Chachagüi-Nariño. Corregimiento Sánchez. Disponible en línea <<http://www.chachagui-narino.gov.co/territorios.shtml?apc=bbxx-2-&x=1535860>>

sirve de límite a este corregimiento con el corregimiento del Convento, vereda Merlo.⁴⁵

El 80% de los productores del sector primario del corregimiento Sánchez (Parte alta) son jornaleros en cultivos de fique y Maíz, el 10% labran sus propios predios y el 10% contratan mano de obra. En la parte baja y media del corregimiento los productores agrícolas en un 30% se dedican a otras actividades fuera de sus predios como jornaleros en cosechas de café, pelerías, abonadas, corte de fique y desfibrado; el 40% trabajan sus propios predios y un 30% contratan mano de obra para sus labores agrícolas.⁴⁶

Tabla 3 Habitantes Corregimiento Sánchez

	Distribución por rangos de edad						Distribución por sexo		Total	% sobre total del Mpio.
	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	<60	No. Hombres	No. Mujeres		
Población Mayo 2008	7	34	103	187	38	42	0	0	411	0,00
%	1,70	8,27	25,06	45,50	9,25	10,22	0,00	0,00	100	
Población Julio 2009	11	33	98	189	40	42	196	212	408	0,00
%	2,70	8,09	24,02	46,32	9,80	10,29	48,04	51,96	100	
Población Enero 2009	13	35	103	187	37	42	198	210	408	0,00
%	3,19	8,58	25,25	45,83	9,07	10,29	48,53	51,47	100	3,19
Población Enero 2010	6	30	98	192	39	43	196	212	408	0,00
%	1,47	7,35	24,02	47,06	9,56	10,54	48,04	51,96	100	1,47

Fuente: Alcaldía de Chachagüi-Nariño

⁴⁵ PINTLA López Arnulfo Eduardo. Plan de desarrollo 2008-2011, Municipio de Chachagüi, Experiencia, gestión, y trabajo para el desarrollo social” Disponible en internet <<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/chachagu%C3%AD%20-%20nari%C3%B1o%20-%20pd%20-%2008-%2011.pdf>> Pág. 23

⁴⁶ Ibíd.

Mapa 3 Ubicación del corregimiento Sánchez en el contexto municipal



Fuente: Alcaldía de Chachagüí

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Estado del arte

En este aparte se hace mención a las investigaciones realizadas años atrás en relación al sector cafetero y estudios en donde se ha hecho uso del método prospectivo para estudiar un determinado fenómeno.

Internacional

“Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública”⁴⁷, Perú 2012. Realizado por Alfonso Ramón Chung Pinzá. Su objetivo principal consiste en formular un escenario futurible al año 2040 para las universidades públicas que oriente las políticas de gobierno, considerando las variables más importantes del sistema. Como resultado del estudio, las variables: calificación del personal docente, identidad del docente con la institución y remuneración, resultaron muy importantes para potenciar la actuación del docente en el desarrollo del escenario

⁴⁷ CHUNG, Pinzá Alfonso Ramón. “Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública”, Perú 2012”. Disponible en internet <
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/828/1/Chung_pa%282%29.pdf />

futurible, sin embargo similar al caso anterior, no son las únicas. Finalmente, la tesis presenta un análisis epistemológico y teórico de la prospectiva, así como un marco histórico y un diagnóstico de las universidades públicas; todo enfocado al mejor entendimiento y al incentivo de los estudios prospectivos en el Perú.

“Aplicación del método de escenarios para la conceptualización creativa de productos innovadores en el sector español de baldosas cerámicas”⁴⁸. Valencia 2011. Realizado por D. Javier Colomer Ramos. Este trabajo de investigación utilizó un método basado en la identificación de nuevas hipótesis creativas con una visión de futuro, partiendo de la reflexión prospectiva, con la voluntad de entender y explicar mejor, no solo las diferentes variables del entorno y sus interacciones, sino también las alternativas de futuro que de ellas se pueden derivar, omitidas a menudo en otros análisis basados en una única perspectiva. La metodología implementada busca representar escenarios a partir de las variables determinadas, que sirvieron de referentes en la primera etapa del proceso de diseño, de tal manera que permitió generar ideas sobre el futuro, estableciendo unos procedimientos de decisión en la etapa de conceptualización creativa de los productos innovadores, y vislumbrando los desafíos y las oportunidades de una empresa del sector cerámico español para el 2020.

Nacional

“Prospectiva Laboral en la región del Eje Cafetero. Caso de cadena productiva de Café”⁴⁹. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo realizó el estudio con el objetivo de observar las fortalezas del Mercado de Trabajo de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia y de esta manera promover la realización de actividades conjuntas que permitan la comprensión de las problemáticas sociales en torno al trabajo. En este orden de ideas surge la necesidad de realizar investigaciones que permitan visibilizar condiciones futuras del mercado laboral en la región, buscando reconocer escenarios basados en el trabajo digno, ambientes de trabajo saludables y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que constituyen la región. Así, el trabajo busca identificar las posibles dinámicas laborales generadas por factores de cambios tecnológicos y organizacionales en la estructura productiva del café; toda vez que éste representa la oferta productiva

⁴⁸ COLOMER, Ramos Javier. “Aplicación del método de escenarios para la conceptualización creativa de productos innovadores en el sector español de baldosas cerámicas” Valencia 2011. Disponible en internet <
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14722/tesisUPV3733.pdf?sequence=1/>>

⁴⁹ Prosperidad para Todos. “Prospectiva Laboral en la región del Eje Cafetero. Caso de cadena productiva de Café. Eje Cafetero. Noviembre 2013. Disponible en internet <
<file:///C:/Users/Win%208/Desktop/Eje%20Cafetero%20Prospectiva.pdf/>>

agrícola de mayor peso para la región, ya que es un sector con una estructura institucional sólida y fomenta la articulación de procesos productivos entre el sector primario y secundario.

La metodología utilizada consistió un primer componente de identificación y descripción del sector en la región para conocer su situación actual, seguido a ello análisis de dinámicas de cambio que consiste en la identificación de los factores de cambio (tendencias tecnológicas y organizacionales, aspectos de coyuntura macroeconómica y políticas públicas) que marcarán la transición hacia el futuro del sector. Y por último análisis de los escenarios e impactos en el mercado laboral que reúne la imagen de futuro del sector en la región en los aspectos tecnológicos, organizacionales, de coyuntura y de mercado de trabajo

Regional

“Análisis prospectivo de las manifestaciones empresariales del sector artesanal en el valle de Sibundoy: comunidades indígenas camëntsá e inga”⁵⁰, realizado por María Alejandra Suarez Ibarra y Loren Viviana Chindoy Chasoy. 2011. El cual busco visualizar el sector empresarial artesanal en el Valle de Sibundoy para las comunidades indígenas Camëntsá e Inga, partiendo de su caracterización actual e identificando, a partir de los actores involucrados, el escenario deseable del mismo, utilizando los métodos MICMAC, MACTOR Y SMIC. La modernidad y el cambio en las costumbres internas de las comunidades frente a la globalización, exigen realizar una planeación estratégica para este sector que acoja a la comunidad y que vaya más allá del corto plazo, que pueda introducir las opiniones de quienes actúan en los procesos y que permita identificar de manera clara un camino y una meta hacia el desarrollo del sector. A partir de ello, la investigación, busco visualizar el sector empresarial artesanal en el Valle de Sibundoy para las comunidades indígenas Camëntsá e Inga, partiendo de su caracterización actual e identificando, a partir de los actores involucrados, el escenario deseable del mismo.

“Análisis y Prospectiva de la Crisis Económica y Social” de San Juan de Pasto”⁵¹, Colombia 2008. Realizado por María José Acosta Burbano y Paola Andrea Acosta Burbano; este trabajo es un estudio que se hizo por medio de tres metodologías (Análisis Estructural, Método MACTOR y Método SMIC) utilizadas en el

⁵⁰ SUAREZ, María Alejandra, CHINDOY, Loren Viviana. “Análisis prospectivo de las manifestaciones empresariales del sector artesanal en el valle de Sibundoy: comunidades indígenas camëntsá e inga. Noviembre 2015. Trabajo de Grado Universidad de Nariño.

⁵¹ ACOSTA, María José. “Análisis y Prospectiva de la Crisis Económica y Social” de San Juan de Pasto”. 2008. Disponible en internet <
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis186.pdf>>

Direccionamiento Estratégico con el fin de determinar causas y efectos de la crisis económica y social generada a raíz del desplome de las Pirámides que tuvo lugar en la Ciudad de San Juan de Pasto

Plan estratégico de ciencia, tecnología e innovación de Nariño-proceso del café, realizado por el ING. Francisco Santander D. Es un proyecto basado en los pequeños agricultores ya que a pesar de que el café es un negocio rentable, los mayores beneficios son obtenidos por cooperativas e intermediarios, dejando así de lado a los caficultores, lo cual conlleva a un nivel de vida muy bajo. Adicional a ello la producción de café se ha visto impactada por el TLC, ya que la demanda de este producto no puede ser satisfecha por la capacidad de oferta que tienen estos productores debido a las limitaciones que tienen. Por lo que este trabajo fue dirigido a formular unas líneas de investigación, encaminadas a hacer del sector cafetero uno de los más competitivos dentro del mercado local, que le permitan al caficultor una mejor calidad de vida y al sector cafetero de Nariño prepararse para afrontar los retos del mundo actual, derivados de la innovación, la productividad, la diversificación y la calidad en el entorno de la globalización. Así mismo el proyecto de investigación presenta 21 fichas problemáticas que enfrenta el sector de café de Nariño, da una breve descripción de la problemática y el tipo de investigación que se debe llevar a cabo.

2.2.2. Fundamentación Teórica

Se dará a conocer los fundamentos, definiciones, principios, modelos, técnicas, herramientas y métodos que utiliza la prospectiva para la determinación del futuro, conocimientos que enmarcaran y que servirán como guía para el presente análisis.

Fundamentos de la prospectiva

La prospectiva se apoya en la historia, mientras los individuos sufren diferentes cambios a través del tiempo, los problemas a los que estos se enfrentan no varían. Para un mejor entendimiento sobre los objetivos, métodos y su alcance, será necesario conocer las diferentes ideologías, las cuales dieron origen a esta disciplina que trasciende en la actualidad. Gastón Berger, filósofo Francés precursor de la prospectiva, que a mediados de los años cincuenta instituyó la misma partiendo de una crítica a la decisión. Berger argumentaba que se debía considerar el futuro en la toma de decisiones⁵².

⁵²⁵² Godet & Durance, 2011

Según Godet & Durance, Berger predicaba que existía seis virtudes esenciales en cuanto al futuro:

- Calma
- Imaginación
- Espíritu de equipo
- Entusiasmo
- Valor
- Sentido de lo humano

Dichas virtudes idealizadas por el autor fueron diseñadas para que el hombre pueda visualizar y direccionar su futuro de una manera más eficiente. Donde deberá tener calma para tener un mayor control de sí mismo, imaginación para innovar, un espíritu de equipo que le permita actuar y trabajar con eficiencia, entusiasmo que lo empuje a ser mejor y crear nuevas rutas, valor para emprender, innovar y asumir riesgos y lo primordial, un sentido humano que le permita tener conocimiento de su devenir y tomar acciones.

Conceptos y análisis de prospectiva.

Para poder definir el concepto de prospectiva tendremos que considerar a varios autores que definieron a esta disciplina.

Francisco Mojica Sastoque en 1991, define a la prospectiva como una herramienta que permite el establecimiento e identificación de futuros posibles y futuros deseables, además dichos futuros dependerán de las diferentes acciones y decisiones que se implementen en el presente.

La prospectiva tiene como punto de inicio un futuro que no existe, y que se puede orientar en diferentes direcciones. Por ello se afirma que el hombre tiene el poder de construir su mejor futuro en base a las decisiones acertadas en el tiempo adecuado.

Según Jouvenel (1964), explicaba que existen dos maneras de comprender el mundo:

- Como una realidad única
- Como una realidad múltiple

Cuando se habla de una realidad única, se afirma que existe un destino predeterminado, que marca los hechos de la vida. Mientras que como realidad múltiple, este quiere decir que un hecho presente puede evolucionar y

presentarse de diversas maneras en el futuro, a estos se lo llamo futuros probables.

En la prospectiva, la puede determinar los futuros probables por tres medios:

- Expertos
- Actores
- Leyes matemáticas de la probabilidad

Siendo los expertos, las personas que poseen los conocimientos sobre un tema o problema determinado. Los actores son aquellos que tomaran las decisiones con respecto al problema que se está estudiando. Y las leyes matemáticas de la probabilidad son todas aquellas herramientas que permitirá un análisis de las opiniones según los expertos.

Sin embargo no siempre el futuro probable es positivo por lo que se deberán buscar otros futuros deseables.

Prospectiva y los agentes del desarrollo

Según Mojica, se refiere al desarrollo como un proceso que se enfoca en la mejora de la calidad de vida de un entorno a través de diversos factores, ya sean económicos, sociales, culturales, políticos, científicos y tecnológicos.

Adicionalmente Mojica, manifiesta que el desarrollo puede verse modificado por la participación de cuatro actores que son:

- El poder, conformado por las diferentes entidades del estado.
- El saber, integrado por las instituciones de educación superior.
- La producción, conformados por los diferentes gremios de los medios de producción.
- La comunidad, establecidas en las formas organizadas de usuarios.

Aplicando este modelo a la presente investigación, los actores que intervendrían serian:

El poder: SENESCYT, CES, CEAACES, y demás autoridades de educación.

El saber: La carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

La producción: Docentes de la carrera.

La comunidad: Asociación de estudiantes, empresas públicas y privadas.

Cada uno de los actores tiene un papel determinante en la búsqueda del desarrollo, así como intereses propios. Cada actor tiene su opinión y punto de vista de acuerdo a las realidades de cada uno.

Métodos y herramientas en el análisis prospectivo

Cuando se habla de prospectiva estratégica, se puede mencionar una serie de métodos, técnicas y herramientas que facilitan el análisis prospectivo. Entre los que se destacan las siguientes:

Ábaco de Régnier

Análisis estructural

Juego de Actores

Matrices de Impacto Cruzados

- **Ábaco de Régnier**

Esta técnica diseñada en los setenta por el médico francés, François Régnier, consiste en la consulta a expertos mediante la implementación de un sistema de colores, permitiendo medir las diferentes actitudes frente a un tema específico, dicha consulta podrá ser de manera personal o vía correo electrónico.

El ábaco de Régnier implementa los tres colores del semáforo (rojo, amarillo, verde), sistema internacional donde verde significaba una actitud muy favorable en relación al tema, el amarillo una actitud neutra y el rojo una actitud muy desfavorable. Adicionalmente implementaba otros colores dentro de esta técnica como verde claro, rojo claro, blanco y negro, colores cuya función era la de matizar opiniones. El verde claro significaba actitud favorable, rojo claro actitud desfavorable, el blanco significaba el deseo de participación pero no se tiene una opinión, y por último el color negro que indica que no se quiere participar.

Esta herramienta de comunicación, busca la opinión de los expertos en relación a un tema específico, jerarquizando las diferentes variables y permitiendo dar un orden de importancia.

Fases

Fase 1: recoger la opinión de los expertos. En un inicio es conveniente “definir lo más preciso posible la problemática a estudiar. Esta problemática será abordada con cuidado y descomponiendo en elementos (o ítems). Estos ítems serán las afirmaciones, extendiéndose el campo de discusión, sobre la evolución del pasado y/o sobre la visión de futuro”. En esta fase cada experto participa en cada afirmación utilizando la escala coloreada puesta a su disposición.

Fase 2: tratamiento de los datos. Esta fase es la del tratamiento de “las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio”. Esta información hace visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

Fase 3: discusión de los resultados. En esta fase ya se puede “comenzar el debate y/o la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión”.

Aplicación

Este método puede ser aplicado cuando se desea conocer la actitud de un grupo de expertos con respecto a una situación o tema particular. Por ejemplo, la importancia de los problemas de una comunidad.

En la ejecución del ábaco de Regnier participan actores y expertos. La priorización de los factores a analizar se realiza con el grupo de actores sociales. Es necesario destacar las aplicaciones de este método:

La escala cromática

Las opciones del ábaco para develar opiniones de un grupo en relación a una situación dada se basa en la convención internacional adoptada para los colores del semáforo, en donde el verde significa pase, el amarillo cuidado y el rojo pare. A estos tres colores se agregan matices intermedios como el verde claro y el rosado entre el verde y el amarillo y entre éste y rojo, respectivamente.

Con estos colores y matices intermedios, a la que hay que agregar el blanco que indica “voto en blanco” y el negro que indica “abstención”, se puede estructurar los siguientes códigos:

Tabla 4 Convenciones

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Sin Importancia
Sin Respuesta

Fuente: Abaco de Reigner

- **Análisis Estructural MIC MAC**

Este método tiene como finalidad la obtención de las diferentes variables, tanto influyentes como dependientes y, de la misma forma, las variables esenciales para el análisis del problema estudiado.

Etapas del análisis estructural. Según Godet & Durance, un análisis estructural debe ser realizado por un grupo estructurado y conformado por actores, especialistas y expertos del sector al que se va a estudiar. Para ello el análisis deberá estar dividido en tres fases sucesivas:

Inventariar las variables. El autor Godet, explica que en esta fase se realiza una recolección de variables, tanto internas como externas propias del sistema estudiado y su entorno. Para ello se deberá implementar talleres de prospectiva que servirán para la recolección de las variables, las mismas que arrojará la lista definitiva que no contendrá más de 70 a 80 variables del sistema estudiado. Posteriormente se procederá a realizar una ficha con la descripción, definición la evolución para cada variable.

Describir las relaciones dentro de las variables. El análisis estructural permite identificar las interrelaciones que existen entre las variables mediante la implementación de una tabla de dos entradas llamadas “matriz de análisis estructural”.

Cuando existe una relación entre dos variables se procede a realizar la siguiente pregunta: ¿Entre la variable m y la variable n hay una relación de influencia? Dependiendo de la respuesta se le asignará un valor que enmarcara la relación de influencia a cada pareja de variables. La relación se enumerará desde cero a cuatro, siendo 0 una relación negativa de influencia, 1 para una relación positiva

de influencia, 2 para una relación media, tres cuando la relación es fuerte y cuatro cuando existe una posible relación⁵³.

Este procedimiento permite que se relacione las diferentes variables, además de ordenar y clasificar las ideas, destacando las de mayor relevancia para el estudio. Evitando el error y, en la mayoría de los casos redefiniendo variables para un mejor análisis del sistema estudiado.

Identificar variables claves. En esta fase, se hace el reconocimiento de las variables que tendrán mayor relevancia en el sistema estudiado, además de identificar el papel que desempeña cada una. Esta identificación se realiza mediante la clasificación directa e indirecta de las variables⁵⁴

Las diferentes variables y su interpretación. Los autores Godet & Durance⁵⁵, explican que las diferentes variables, están conformadas por indicadores, que miden el grado de dependencia e influencia que tienen entre sí. Según su localización en el plano se puede distinguir cinco tipos de variables:

Variables de entrada (1) son muy influyentes y poco dependientes. Consideradas explicativas del sistema estudiado.

Variables de enlace (2) son muy influyentes y muy dependientes. Consideradas inestables por naturaleza ya que cualquier acción sobre ellas tendrá repercusión y efectos sobre las variables.

Variables resultantes (3) estas pueden tener poca influencia y mucha influencia, esto se debe a los efectos que tienen otras variables sobre ellas.

Variables excluidas (4) estas pueden tener poca influencia y poca dependencia. Se las puede excluir sin tener consecuencias en el sistema estudiado.

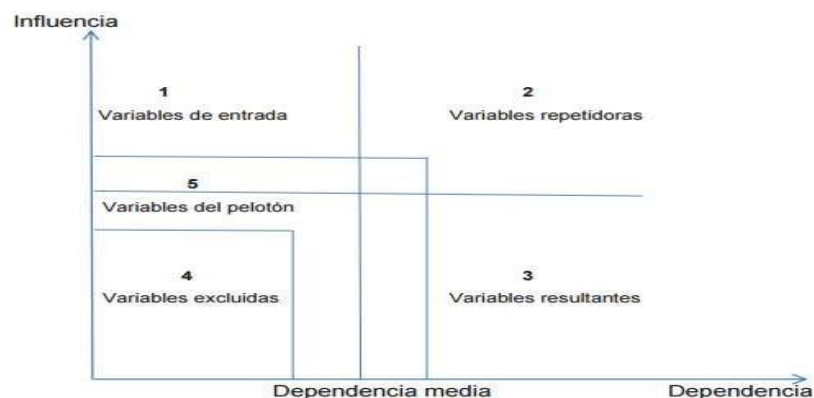
Variables de pelotón (5) no tienen ningún grado de influencia, ni dependencia en el sistema estudiado.

⁵³ Godet & Durance, 2011

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

Gráfico 3 Las diferentes variables y su interpretación



Fuente: Prospectiva estratégica (Godet & Durance, 2011)

Cada una de la zona demarcada en el plano se debe entender como a continuación se da su explicación:

Tabla 5 Tipología de las variables identificadas en el plano influencia/dependencia

Variables	Significado
Variables determinantes	Se ubican en la zona superior izquierda, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema.
Variables reguladoras	Se sitúan en el centro y participan en el funcionamiento normal de sistema.
Variables de entorno	Se sitúan en la parte izquierda del plano, o que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un “decorado” del sistema estudio.
Variables clave	Se ubican en la zona superior derecha, son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Las convierten en variables de extraordinaria importancia integrantes de eje estratégico. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tome sobre aquellas que de manera indirecta se relacionen con ella.
Variables objetivo	Se ubican en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.
Variables autónomas	Se caracteriza por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad, su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente

	sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevada, ayudando a su vez a la consecución de las clave.
Palancas secundarias	Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes para la evolución y funcionamiento del sistema.
Variables de resultado	Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema.

Fuente: Elaboración propia a partir de Michel Godet

El proceso prospectivo estratégico, como ya se dijo, se desarrolla por fases o etapas sucesivas que se alimentan y enriquecen mutuamente, las actividades de cada etapa están articuladas e interrelacionadas proporcionándole al mismo proceso, una estructura de carácter dialógico y flexible. Las primeras fases se orientan a realizar una identificación de los factores de cambio y variables estratégicas, con base en el análisis del contexto externo e interno de la Institución, la siguiente fase se enfoca en el diseño colectivo del futuro y finalmente se aborda la formulación estratégica.

En los siguientes pasos se relacionan las tres (3) fases que contempla el taller de Análisis estructural.

Primera Fase: Lluvia de ideas

Esta es una actividad de tipo individual, en la que los actores participantes registraran en el Formato “Identificación de variables” (ANEXO 3) cuales son las variables que se encuentran involucradas con la competitividad del sector caficultor en su desarrollo competitivo de la población desplazada del corregimiento Sánchez con su respectiva justificación (aquella variable que no cuente con su respectiva justificación es anulada).

Para esta etapa, los actores participantes tienen en cuenta:

La definición de la variable debe corresponder a ella y no a otra.

Se debe dar el sentido real a las palabras y no de acuerdo a la perspectiva de cada uno.

La no agrupación de varios problemas en uno solo.

La definición debe dar un significado justificando a la variable y no un sinónimo de esta.

Segunda Fase Equipos de trabajo.

Se conforman grupos donde los actores pertenecen a cada una de los componentes determinados como agentes de desarrollo; se propicia un espacio agradable para que todos interactúen de forma activa y debatan sobre las variables que individualmente han establecido como partes del fenómeno, con el objetivo de identificar las variables en común acuerdo y aquellas en las que tenían diferencias, para seguido de ello plasmarlas en el Formato ¿Qué tanto sabes? (ANEXO 4).

Tercera Fase Determinación de variables.

Con base a los resultados de la segunda fase, se procede a consolidar las variables sobre las cuales se va a seguir trabajando, para ello se tendrá en cuenta la similitud entre las mismas y su relación con el fenómeno objeto de estudio.

Cuarta Fase Elaboración Matriz de Análisis Estructural (MIC-MAC).

Se agrupa a los participantes de acuerdo al componente de agentes de desarrollo al que pertenezca, ellos deberán determinar el nivel de influencia de una variable sobre otra, teniendo en cuenta los siguientes parámetros de calificación.

- 0: No tiene Influencia
- 1: Influencia Directa Débil,
- 2: Influencia Directa Media
- 3: Influencia Directa Fuerte
- P: Influencia Potencia.

Estos resultados deben ser plasmados en el Formato “Matriz de análisis estructural” (ANEXO 5).

Quinta fase. Diseño y evaluación de escenarios con un horizonte de futuro al año 2027

Sexta fase. Formulación de las hipótesis de futuro

Séptima fase. Aplicación Delphi Simple-Validación de hipótesis

Octava fase. Selección del escenario a puesta.

Novena fase. Formulación de objetivos estratégicos y estrategias.

- **Análisis morfológico**

Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology (Caltech).

Su objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Se basa en la concepción que cualquier objeto del pensamiento está compuesto o integrado por un cierto número de elementos y en la consideración que estos tienen identidad propia y pueden ser aislados. Por tanto, parte de una Lista de atributos para generar nuevas posibilidades.

El método tiene 3 etapas claramente diferenciadas:

1. El análisis
2. La combinación
3. La búsqueda morfológica

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Escoger el problema a resolver, situación u objeto a mejorar, etc.
2. Analizar que atributos (o elementos, o parámetros) lo componen.
 - Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos, etc.
 - Es conveniente seleccionar los atributos relevantes. Michalko propone la pregunta "¿Sin este atributo, el problema continuaría existiendo?" para determinar si es relevante o no.
3. Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.
4. Combinar, haciendo todas las combinaciones posibles, cogiendo cada vez una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina "producto morfológico".

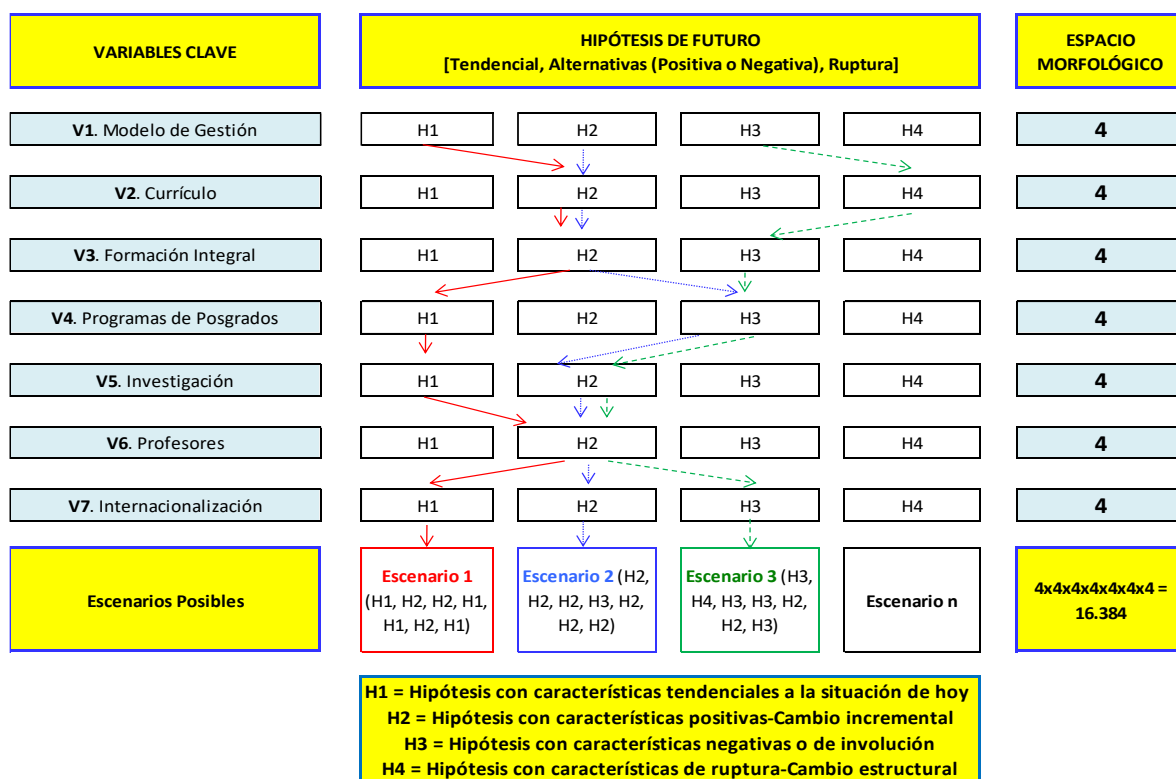
Basados en el espacio morfológico identificado con la técnica del análisis morfológico, se elaboran los cuestionarios que servirán de "base" para el ejercicio delphic correspondiente. Pero surge la natural y obvia interrogante: ¿cómo circunscribir las respuestas de los expertos? al que denominaremos subespacio morfológico factible; el cual está constituido únicamente por las combinatorias factibles. En tal sentido, se le suministrará al grupo de expertos aquellas respuestas que, no son compatibles entre sí, ya que de hacerlo, se tendrá que

repetir la recogida de la información, por parte de ese experto en cuestión. Una manera útil e inteligente de analizar los resultados en este tipo de problemas, es tratar el problema no como un todo indivisible, sino como un todo divisible; donde ese todo es la suma de un conjunto de partes.⁵⁶

En tal sentido, este enfoque parte del principio de “visualizar” a futuro cada parámetro (en realidad variable) descriptor del futuro que tratamos de dilucidar. Cada uno de estos parámetros descriptores se tratan de manera individual; considerándose los escenarios posibles para cada parámetro en particular. Surge así el concepto de escenario global o compuesto; el cual está conformado, por supuesto, por la agregación de estos escenarios simples o de cada parámetro.⁵⁷

La racionalidad de este enfoque, está sustentada en la base lógica del análisis morfológico, donde cada parámetro descriptor del sistema o tecnología en cuestión, es considerado como una dimensión del objeto o sistema a analizar.

Gráfico 4 Ejemplo Caja morfológica-Análisis Morfológica



Fuente: Universidad del Valle

⁵⁶ GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica

⁵⁷ Fases del análisis morfológico Disponible en línea en <http://www.innovaforum.com/tecnica/morfolog_e.htm>

Método IGO

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar.

¿Qué se entiende por Gobernabilidad?, pues la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando, por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor.

¿Cómo es que funciona este instrumento?, la lógica es similar al MIC MAC (la cual se vio en una entrada anterior) en este caso se le asigna un puntaje a cada factor en su grado Gobernabilidad considerando la siguiente escala:

- 5: Fuerte
- 3: Moderado
- 1: Débil
- 0: Nulo

Para la importancia, la escala es la siguiente:

- 4: Muy importante
- 3: Importante
- Poco importante
- 1: Sin importancia

Como se puede notar, para cada factor se tiene un par ordenado X,Y. Luego tomando en cuenta como eje X a la gobernabilidad y como eje Y a la Importancia, se ubica un punto en el plano XY, obteniéndose con ello una nube de puntos (uno por cada factor); a continuación y dividiendo el plano en cuatro partes, se tendría lo siguiente:

Sector 1 Inmediatas: Aquellas que están en el extremo superior derecho, es decir son las que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar; por lo tanto deben considerarse como prioritarias.

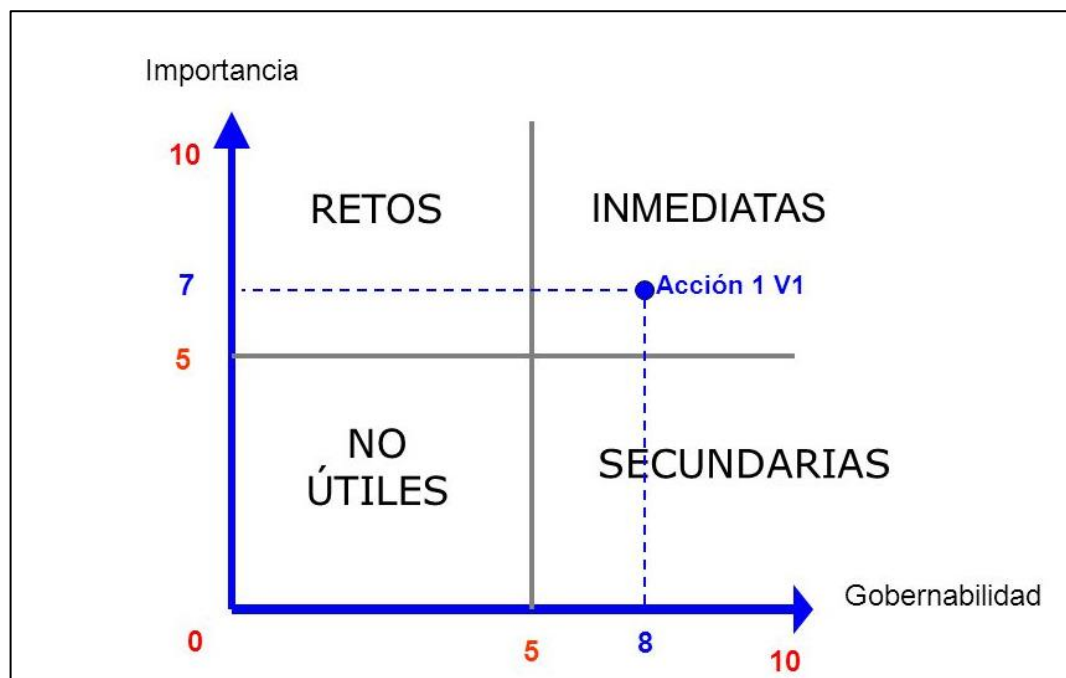
Sector 2 Retos: Están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia pero menor Gobernabilidad); es decir son aquellas que van a repercutir sobre el sistema pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto el reto es lograr dicho control.

Sector 3 Innecesarias: Se ubican en el extremo inferior izquierdo entonces tienen poca Gobernabilidad y también poca Importancia, como se puede apreciar, son difíciles de manipular y además no tienen un impacto importante en el escenario.

Sector 4 Menos urgente: Están en el extremo inferior derecho, tienen una alta gobernabilidad pero no van a impactar notoriamente en el sistema.

Pues bien, este fue un breve acercamiento a esta herramienta que no sólo es útil en la prospectiva, sino también en cualquier proceso de toma de decisiones; su sencillo funcionamiento e importante información que proporciona la hace bastante útil; es importante recordar que en prospectiva los que llenarían estas puntuaciones serían los expertos.

Gráfico 5 Mapa IGO



Fuente: Método MEYEP De Prospectiva Método Oficial De Prospectiva

Competitividad.

“La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas

de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera”⁵⁸.

“Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo”⁵⁹.

“Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos”.⁶⁰

“Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”⁶¹

Teorías clásicas

Ley de las ventajas absolutas⁶². Según la cual cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De acuerdo con esta teoría, cada país se especializa en la producción de aquellos bienes que pueden ser producidos a un menor costo relativo con relación a los costos de producción en otros países. Introduce en su análisis elementos como el costo absoluto o el costo relativo para explicar que un país tiene más ventajas en el comercio internacional de productos. Destaca la importancia del libre comercio para aumentar la riqueza de todas las naciones que comercian en los siguientes términos:

“...es la máxima de todo jefe de familia prudente, nunca tratar de producir en casa lo que le costaría más producir que comprar. Si un país puede proveernos de un bien más barato de lo que nosotros mismos podemos producirlo, es mejor comprárselo con alguna parte de la producción de nuestra propia industria empleada en una forma en la cual tengamos alguna ventaja”⁶³. A esto, él le llamó

⁵⁸ Piñeiro, 1993

⁵⁹ Haguénauer, 1990

⁶⁰ President's commission on industrial competitiveness, 1985

⁶¹ Ivancevich, 1996

⁶² ADAM Smith. 1776. Riqueza de las naciones

⁶³ Ibíd.

“ventaja absoluta” debido a que cada país podía producir un bien a un costo absolutamente menor que el otro⁶⁴.

En este sentido citaba en su obra que "(...) si un país extranjero nos podía ofertar un bien más barato de lo que nosotros podíamos hacer, para beneficiarnos del comercio deberíamos comprar el bien producido por el país extranjero, con alguna parte de la producción de nuestra propia industria, empleada en la forma en la que tenemos alguna ventaja"

Ley de las ventajas comparativas⁶⁵. Obtener una ventaja comparativa si ésta se basa en el requerimiento de trabajo para la producción de un bien. La ventaja comparativa, en oposición a la ventaja absoluta, es un término relativo. Esencialmente se utiliza la misma desigualdad para determinar la ventaja competitiva de cada país.

A través de esta teoría se expone que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, por lo que esta teoría hace énfasis en la productividad de los países.

Tanto la teoría de la ventaja absoluta con la de la ventaja comparativa simplifican en sus modelos el comportamiento de la economía mucho más allá del ceterisparibus ordinario, en donde se estudia una variable y se dejan estáticas las demás. Aquí se están omitiendo factores como los que se mencionaron en el apartado anterior, por ejemplo: qué pasa cuando más de un país son los más eficientes en la producción u obtención de un bien en dos regiones distintas del mundo.

Teorías neoclásicas del comercio internacional asociadas a competitividad

El modelo de Heckscher-Ohlin⁶⁶. La teoría clásica del comercio internacional fue completada y corregida por los autores neoclásicos dando lugar a la teoría neoclásica del comercio internacional.

El modelo de Heckscher-Ohlin, siguiendo la línea del pensamiento neoclásico, parte de los siguientes supuestos:

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ David, 1817

⁶⁶ Ohlin, 1971

Competencia perfecta

- 2 países
- 2 sectores
- 2 factores de producción (por ejemplo, trabajo y capital) perfectamente móviles entre sectores (pero inmóviles entre países)
- ⁶⁷Tecnologías idénticas entre países
- La única diferencia entre países es la dotación relativa de factores.

Este modelo descansando sobre la teoría de la “Proporción de los factores” y formalizado más tarde por Paul Samuelson, declara que los productos difieren en su composición de capital y mano de obra y los países en la oferta de ambos componentes. La mano de obra y el capital tienen rendimientos marginales decrecientes y pueden intercambiarse limitadamente. En esa lógica, los países se dedican a exportar aquellos productos para los que están mejor dotados de factores. Sus supuestos, entre otros, es la existencia de mercados perfectos, libre comercio, costos de transportación nulos y cuasi-inmovilidad de factores productivos.⁶⁸

Entre las conclusiones más importantes a las que llega el teorema de Heckscher-Ohlinse destaca:

1. La condición determinante del comercio internacional son las diferencias regionales en la oferta de factores.
2. La principal razón de la localización se debe a que los factores de producción -tierra, clima, recursos naturales, mano de obra, capital, etc.- están distribuidos en proporciones desiguales.
3. Cada región usará en mayor proporción sus recursos naturales más abundantes por ser más baratos.
4. La diferencia de factores y de precios influyen en la localización de la producción.

A medio y largo plazo se debe dar una situación de equilibrio en la balanza comercial de los países, pues cuando en el corto plazo aparece una situación de déficit o superávit comercial se activa un dispositivo auto corrector que tiende a equilibrar este saldo.

⁶⁸ De las teorías de la competitividad

No obstante las teorías clásicas y neoclásicas del comercio internacional centradas en la ventaja comparativa de un país o en la diferente dotación de factores productivos han presentado inconsistencias en la explicación del comercio entre países con iguales dotaciones de factores productivos y el comercio horizontal entre empresas del mismo sector, por lo que en busca de un conocimiento más consistente se han generado teorías que buscan explicar el comercio internacional, y el debate sobre el modo de inserción de las economías en el mercado mundial ha pasado al terreno de lo que es conocido como competitividad.

Teorías neotecnológicas del comercio internacional

Estas teorías resaltan el papel de las diferencias internacionales en las condiciones tecnológicas como una principal fuente de ventaja comparativa y el comercio internacional.

Esta teoría está en oposición al modelo Heckscher-Ohlin, debido a que en este modelo se “supone que la tecnología es conocida en todo momento por los productores e incorporada por éstos instantáneamente y sin costes al proceso productivo”⁶⁹. Por lo que de acuerdo a las teorías neotecnológicas, la tecnología pasa a desempeñar un papel fundamental, destacando los procesos y productos de innovación.

Modelo del desfase tecnológico⁷⁰. De acuerdo a este modelo, según la cual un país que disfruta de una ventaja tecnológica en la producción de un cierto bien debería exportarlo. Eventualmente, si la innovación dispone al principio solamente en el primer país pasa a ser conocida en el exterior, la fuente de la ventaja comparativa desaparecería pero surgirían nuevas innovaciones y por tanto seguiría existiendo un motivo para el comercio internacional.

Teoría del ciclo del producto⁷¹. Fue una respuesta al fallo del modelo Heckscher-Ohlin para explicar los hechos observados en el comercio internacional. La teoría sugiere que en las fases tempranas del ciclo de vida del producto la producción se lleva a cabo en el mismo lugar donde fue inventado y se exporta a países similares en nivel de desarrollo y preferencias de la demanda.

En una segunda etapa aparecen copias del producto que se producen en otros países y se introducen en el país de origen.

⁶⁹ Jones, 1970

⁷⁰ Posner, 1961

⁷¹ Vernon, 1966

En la tercera etapa, llamada de madurez, el mercado deja de crecer y sólo se mantienen las empresas que logran producir con menores costes.

En la cuarta etapa, sólo los países con menor nivel de desarrollo producen y comercializan el producto en su propio territorio.⁷²

En resumen, esta teoría del ciclo del producto invalida una de las restricciones del modelo H-O, puesto que considera la movilidad del capital, siendo, además, la que explica la existencia de los flujos comerciales. También, permite justificar ciertas transacciones de carácter intraindustrial, puesto que el comercio simultáneo de productos idénticos podría estar explicado por pertenecer éstos a generaciones tecnológicas diferentes. Sin embargo, no es de aplicación, por ejemplo, para explicar el comportamiento de empresas multinacionales que producen bienes de forma estandarizada a escala mundial, repartiendo el proceso productivo del bien entre varios países.⁷³

Competitividad.⁷⁴ Michael Porter trae a flote un término empleado sólo para las empresas a los países, pues asevera que la ventaja competitiva de una nación no se puede medir sólo en su macroeconomía sino por la suma de las ventajas competitivas de sus empresas. Michael Porter actualiza la teoría clásica de Adam Smith sobre la riqueza de las naciones, así como la preponderancia de los factores tradicionales de esa riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo. En la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular, la que se expresa en diversas exportaciones a diversos lugares y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras.

El autor ilustra su argumento con los clusters italianos del calzado, las diversas industrias japonesas con sus distintos grados de competitividad y muchos ejemplos más. El artículo es muy contundente a la hora de descartar las explicaciones tradicionales que se dan a la competitividad de un país: no tiene que ver con el tipo de cambio, con el costo de la mano de obra, con un balance comercial positivo, con el nivel de intervención gubernamental ni con las tasas de interés. La competitividad se trata de otra cosa y para afrontar correctamente sus desafíos es necesario un muy buen liderazgo, tanto en el ámbito privado como en el público.

⁷² Hill, 2007

⁷³ Bajol, 1991

⁷⁴ Michael Porter. 1991

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

- 1) Economías de escala.** Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.
- 2) Curva de experiencia.** Se refiere al “knowhow” de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.
- 3) Ventaja absoluta en costos.** Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.
- 4) Diferenciación del producto.** Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

- 5) **Acceso a canales de distribución.** En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.
- 6) **Identificación de marca.** Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.
- 7) **Barreras gubernamentales.** Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.
- 8) **Represalias.** Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.
- 9) **Inversión necesaria o requisitos de capital.** Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

2.3. MARCO LEGAL

Constitución Nacional

La Constitución política de 1991 estableció un conjunto importante de derechos y deberes del Estado, las instituciones y los particulares en materia ambiental, enmarcado en los principios del desarrollo sostenible.

Los artículos 8, 79 y 80 de la Constitución Política señalan que es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, fomentar la educación para el logro de estos fines, planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Que así mismo, el artículo 8 y el numeral 8 del artículo 95 de la Constitución Política disponen que es obligación de los particulares proteger los recursos naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano.

Leyes

Ley 76 de 1927. Sobre protección y defensa del café: Estableció un gravamen a la exportación de café y dispuso que para hacerlo efectivo debería el Gobierno celebrar previamente con la Federación un contrato a diez (10) años prorrogable por periodos de igual tiempo, donde ésta se obligaría a prestar, a su costa, los servicios previstos en el artículo 1° de dicha ley, debiendo el Gobierno entregarle, a título de retribución, una suma igual al producto íntegro del impuesto.

Ley 11 de 1972. Por la cual se deroga el impuesto de exportación de café y se dictan otras disposiciones: Autorízase al Gobierno Nacional para celebrar con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia contratos tendientes a impulsar y defender la Industria del Café. Los contratos que el Gobierno celebre en desarrollo del presente Artículo, tendrán una duración de diez años y serán prorrogables por periodos de igual duración.

Ley 9 de 1991. Normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias –Contribución Cafetera-: Establece una contribución cafetera a cargo de los productores de café, destinado al Fondo Nacional del Café, con el propósito prioritario de mantener el ingreso cafetero de acuerdo con los objetivos previstos que dieron origen al citado Fondo. La Contribución será el cinco por ciento (5%) del precio representativo por libra de café suave colombiano que se exporte. El valor de esta contribución no será superior a cuatro centavos de dólar (US\$0.04) por libra, ni inferior a dos centavos de dólar (US\$0.02).

Ley 189 de 1995. Aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café": Aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café" que promueve el aumento del consumo del café en los Países productores y consumidores; un equilibrio entre la oferta y la demanda mundial de café, con vista a obtener precios justos y remunerativos; el

mejoramiento de las calidades del café; y el desarrollo de los Países Productores y a la elevación del nivel de vida de sus pueblos.

Ley 301 de 1996. Por la cual se crea el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial: Créase el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial, el cual será un organismo consultivo y asesor del Gobierno Nacional que servirá como mecanismo de participación y concertación gubernamental, gremial y ciudadana para la planificación y el desarrollo de la política agropecuaria en donde podrá actuar como delegado El Presidente de la Federación Nacional de Cafeteros.

Ley 863 de 2003. Ley normas tributarias -transferencias cafeteras-: Se establece como Bienes excluidos del impuesto Café en grano sin tostar, cáscara y cascarilla de café. Además se tienen Otras Propuestas como Transferencias y destinaciones por la cual se crea una Transferencia Cafetera con cargo al Fondo Nacional del Café, que será administrado en forma independiente por los Comités Departamentales De Cafeteros de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en contabilidad separada, de acuerdo con los parámetros del contrato de administración del Fondo, que se destinará a programas de desarrollo social y económico de las zonas cafeteras, de fomento y apoyo al cooperativismo, de mejoramiento de las condiciones de la población campesina en zonas cafeteras, directamente o a través de convenios con los entes territoriales, cuando lo permita la naturaleza de los programas.

Reforma Tributaria 2015: Contempla la reducción del IVA al café liofilizado, tostado y molido. También contempla la reducción del Impuesto de Valor Agregado (IVA), del 10 al cinco por ciento café sin tostar descafeinado y al café tostado, situación que incentivará aún más el consumo de café en el mercado nacional. Incluso, destacó que el IVA de algunos insumos agrícolas también tendrá una reducción, situación que beneficiará el bolsillo de los caficultores.

Decretos

Decreto 2078 de 1940. Se dictan medidas relacionadas con la industria del café: A través del cual se da la creación de El Fondo Nacional del Café como una cuenta del tesoro nacional administrado por la Federación Nacional de Cafeteros y cuyos recursos fueron destinados en su origen para la adquisición de café necesario para atender los compromisos internacionales y para el servicio de operaciones de crédito que se realizan con el mismo fin.

Decreto 1173 de 1991. Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones: Corresponde a la Junta Monetaria

dictar las disposiciones de regulación cambiaria de las exportaciones de café, particularmente, en lo relativo al precio mínimo de reintegro y al procedimiento para su fijación, los plazos y garantías de reintegro. Además el Consejo Superior de Comercio Exterior podrá determinar requisitos y condiciones que deban cumplir las exportaciones de café, tales como plazos de exportación y sanciones por su incumplimiento. Asimismo Corresponde al Comité Nacional de Cafeteros fijar las políticas generales de comercialización y promoción externa de Café para lograr una eficiente colocación del grano colombiano en los mercados internacionales y estimular y facilitar la actividad exportadora de carácter permanente.

Resolución

Resolución 355 de 2002. Ministerio de Comercio Exterior: Requisitos relacionados con la Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores de Café: Dispone la obligación de todo exportador de café, de registrarse ante el Ministerio de Comercio Exterior, del mismo modo dispone que el Ministerio de Comercio Exterior debe establecer las calidades y requisitos mínimos que los exportadores de café deben cumplir para obtener su inscripción en el Registro de Exportadores de Café, oído el concepto de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, según normas y criterios establecidos por el Comité Nacional de Cafeteros.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Globalización. Proceso que crea vínculos y espacios sociales, transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas.

- Octavio Lanni: Menciona que el mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo. En la época de la globalización, el mundo comenzó a ser taquigrafiado como "aldea global", "fábrica global", "tierra patria", "nave espacial", "nueva Babel" y otras expresiones.
- Immanuel Wallerstein: Historiador y sociólogo que desarrolla la idea de los "sistemas mundiales". "En primer lugar, encuentro que el término 'globalización' es en gran parte un slogan y una mistificación, y no una realidad".
- Anthony Guiddens: "La mundialización puede por tanto definirse como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo por las que se enlazan lugares lejanos, de tal manera que los acontecimientos locales

están configurados por acontecimientos, que ocurren a muchos kilómetros de distancia o viceversa.

Liderazgo. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.⁷⁵

Los líderes generalmente no siguen un enfoque único y mezclar y combinar según sus necesidades y requerimientos. En situaciones críticas, son más dictatoriales en la naturaleza como los que se enfrentan la perspectiva del fracaso. Los líderes en general, demuestran una integridad (la alineación de las palabras y acciones con sus valores), la dedicación (tiempo del gasto lo que sea y la energía que se requiere para hacer el trabajo, en lugar de darle el tiempo disponible), la magnanimidad (dar crédito donde es debido, la aceptación de la derrota con gracia, y permitir que las personas derrotó para conservar su dignidad), humildad (no limite o exaltando a sí mismo), apertura (capacidad de entender los nuevos pensamientos e ideas), y la creatividad (capacidad de pensar de manera diferente).

Técnicas de producción de café. Métodos empleados por los caficultores en los procesos de la cadena productiva de café.

La altitud tiene una influencia directa en torno a factores como temperatura y precipitación. La altitud óptima para el cultivo de café se localiza entre los 500 y 1700 msnm. Por encima de este nivel se presentan fuertes deterioros en el desarrollo de las plantas.

Parte del éxito en el cultivo se encuentra en la selección del café a sembrar, para ello se hace uso de los métodos como los semilleros en los cuales las plantas deben contar con las siguientes características.

Para lograr unos buenos resultados es importante realizar una desinfección del suelo y así prevenir ataques de hongos de suelo y ataques de nematodos e insectos cortadores.

- Distribución y selección de plántulas.

Entre los procesos importantes para lograr un buen semillero se encuentran la distribución y la posterior selección de las plantas, se recomienda distribuir un kilogramo de semilla por metro cuadrado y realizar un tapado con hojas que será

⁷⁵ CHIAVENATO. Idalberto

retirado de acuerdo a la germinación, luego de germinada la planta se realiza la selección de las plántulas que cuenten con un tallo verde y recto, además de tener un buen sistema radicular.

- Almacigo al suelo

Es un método en el cual se realiza una siembra directamente en el suelo, dicho sistema puede ser factible si se cuenta con las condiciones de suelo y el personal técnico adecuado, para ello se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones

- Selección del sitio

Una preparación del terreno con un ancho de 1,5 metros, altura: 10-15 centímetros, largo máximo 40 metros y separadas por unos 40 centímetros. Se debe realizar un análisis de acidez del suelo previamente y luego desinfectarlo aplicando al voleo de 1015 g/m² de algún insecticida-nematicida (Counter 10 GR y Furadan 10 GR) □ Se debe eliminar la raíz pivotante a las plántulas antes de la siembra. Sembrar 2 plántulas por hueco a una distancia de 25 x 25 centímetros. El hueco debe contar con una profundidad de 5 a 7 centímetros para evitar que las raíces se doblen. Esta práctica permite estimular el crecimiento de raíces laterales, y se debe realizar de dos meses y medio a tres meses antes de llevar al almacigo.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN

Características generales.

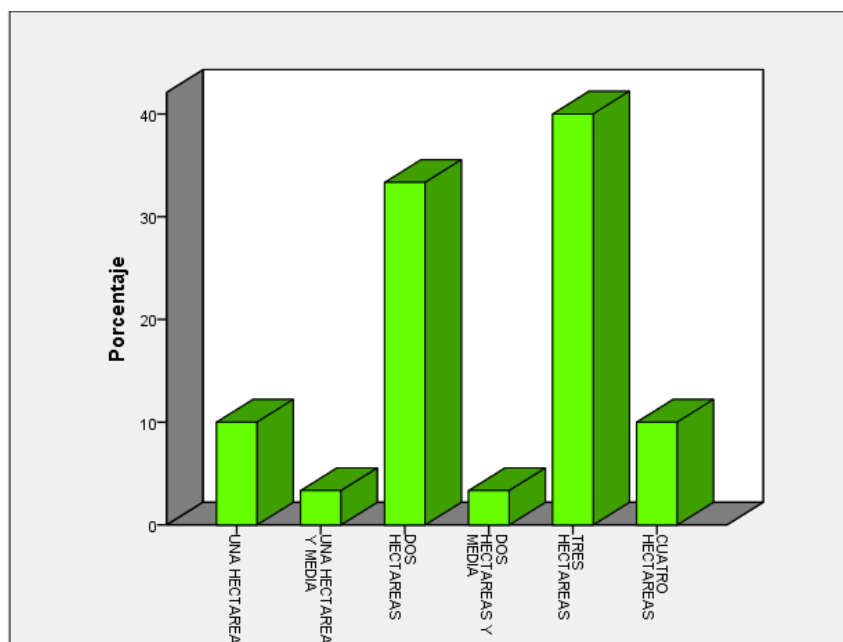
El propósito de la muestra es realizar estadísticas relacionadas con la situación demográfica, social y económica de la población cafetera del corregimiento Sánchez, así mismo, medir la fuerza laboral y el estado actual del sector en este corregimiento, sus principales dificultades, las técnicas de producción que emplean, la participación de género en su cultivo y los costos de producción.

Tabla 6 Población víctima del conflicto armado en el corregimiento Sánchez

Veredas	Número de familias	Familias víctimas del conflicto armado
Saladito	10	10
Convento	5	2
Pasizara	10	0
Merlón	5	5

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 6 Extensión de las fincas del corregimiento Sánchez



Fuente: La presente investigación Software IBM SPSS Statistics

El 40% de las fincas del corregimiento Sánchez tiene tres hectáreas de terreno, mientras que el 3,3% de las fincas comprenden un terreno de una hectárea y media. El 36,6% tiene entre dos y dos hectáreas y media. Lo cual indica que la

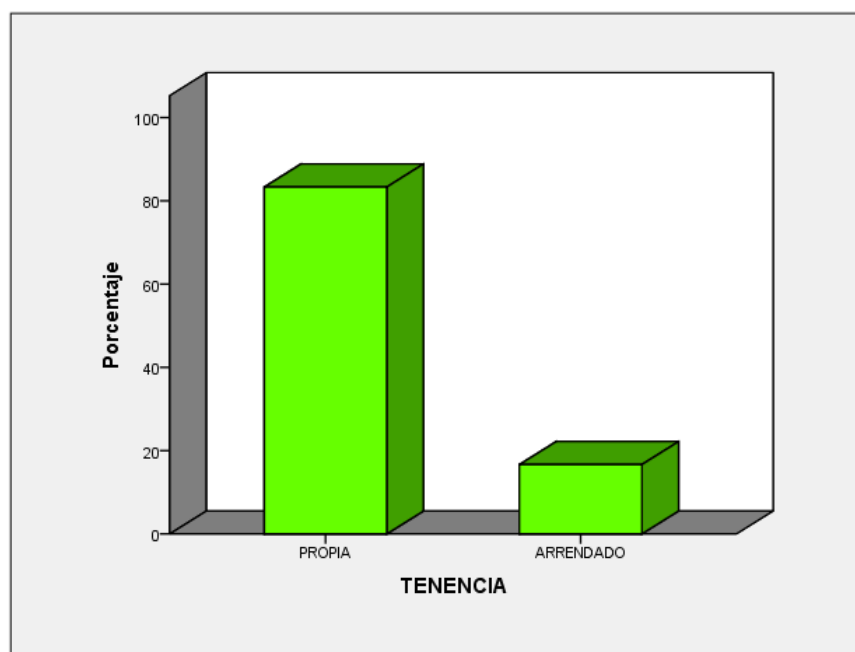
población encuestada de este corregimiento posee un extenso terreno para la producción de café, sin embargo, de acuerdo a la federación de cafeteros la gran mayoría de cafeteros colombianos viven en pequeñas fincas o parcelas cuyos cultivos de café, en promedio, no superan las 2 hectáreas. Por lo tanto, más adelante se analizara el porcentaje de terreno que corresponde al cultivo y las principales dificultades para el no aprovechamiento de todo el terreno que poseen.

Tabla 7 Tenencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PROPIA	25	83,3	83,3	83,3
ARRENDADO	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 7 Tenencia



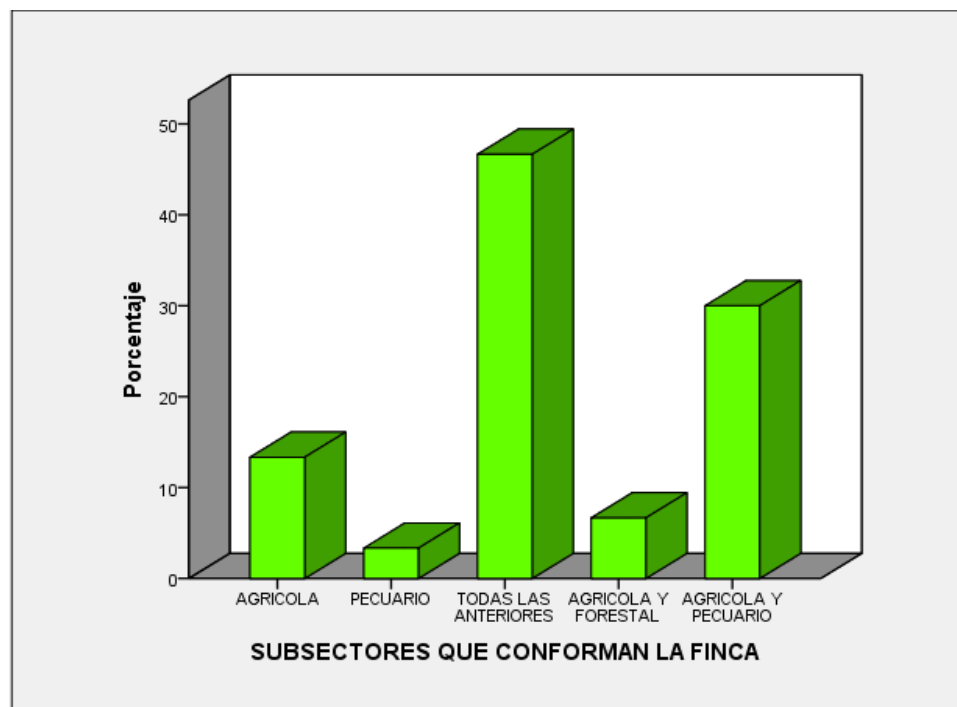
Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

En el corregimiento Sánchez el 83,3% (ver tabla xx) de las fincas son propias, lo cual es positivo para la población porque cuenta con tenencia propia del terreno, teniendo mayores oportunidades de ganancia al no existir costos adicionales por pago de arrendamiento o desestabilidad en sus cultivos por tener que dejar su

lugar de trabajo. Cultivar con terreno arrendado no es rentable porque los insumos son costos y cuando es hora de recoger la cosecha ya ha gastado la ganancia. Cuando el campesino no tiene tierra para trabajar se ve obligado a arrendar a altos costo para cultivarla.

Esto gracias a los programas de inclusión desarrollados por el gobierno, el cual obsequio a la población víctima del conflicto armado fincas para que se dedicaran a trabajar la tierra por medio del cultivo. Pese a que Colombia es uno de los países donde mayor desigualdad hay, para el plan de gobierno de este periodo ha sido muy importante la igualdad social, y es a través de estos programas donde se ha querido promover la igualdad y el que las tierras estén en manos de los campesinos y no de los ricos.

Gráfico 8 Subsectores que conforman las fincas



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

En el grafico 4 se aprecia que el 46,7% de la fincas están conformadas por el subsector agrícola, pecuario y forestal. De acuerdo a los campesinos es gracias a la conformación de estos sectores que las fincas tienen mayor aseguramiento y por ende las familias tienen subsistencia económica. Individualmente el sector que mayor participación tiene en las fincas es el agrícola, ya que la economía de este corregimiento se caracteriza por la agricultura, en cultivos tales como: frijol, naranja, tomate, mandarina, yuca.

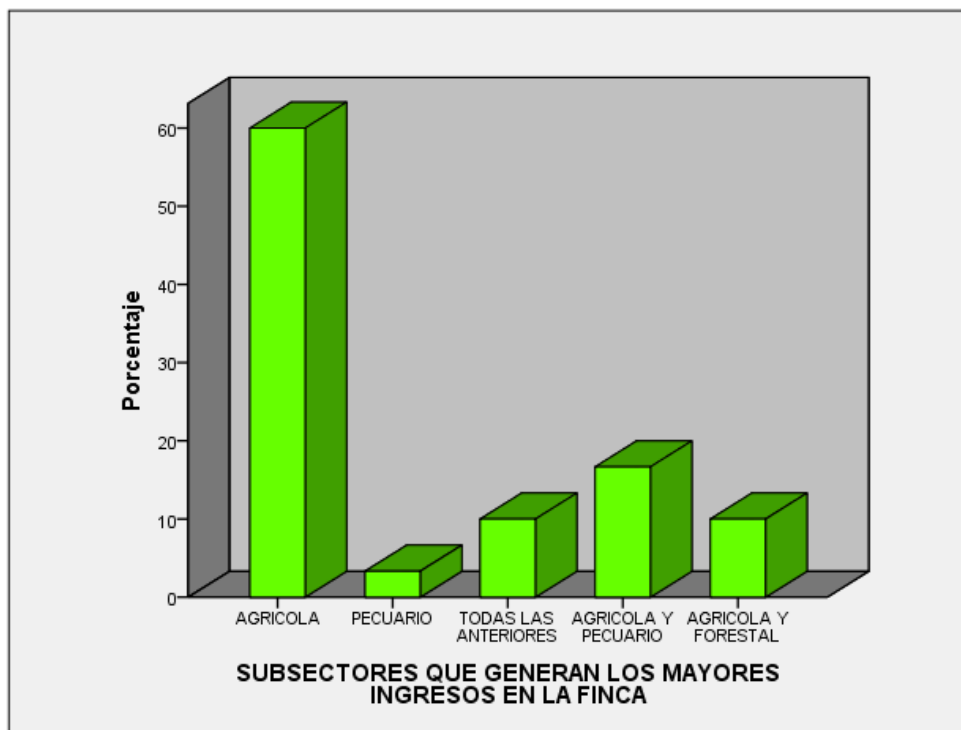
Tabla 8 Cruzada. Subsectores y porcentaje que ocupan dentro de la finca.

			PORCENTAJE				Total
			MENOS DEL 50	DEL 50 AL 70	MAS DEL 70	NO APLICA	
SUBSECTOR	AGRÍCOLA	Recuento	35	6	8	1	27
	PECUARIO	Recuento	6	10	0	0	10
	FORESTAL	Recuento	8	0	11	2	11
	TODAS LAS ANTERIORES	Recuento	1	0	2	3	3
Total		Recuento	27	10	11	3	30

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

De los tres subsectores que pueden conformar una finca el que mayor participación porcentual tiene es el agrícola con un 90%, discriminado de esta manera: 35% de su participación sobre ese 90% con menos del 50% de siembra, 6% sobre ese 90% entre 50 y 70% de siembra y 8% sobre ese 90% con más del 70% de siembra. Lo cual quiere decir que esta población no tiene un aprovechamiento significativo en todo el terreno que tiene para el cultivo, esto se puede dar por razones económicas, de inversión de capital o porque se dedican a otro tipo de actividad.

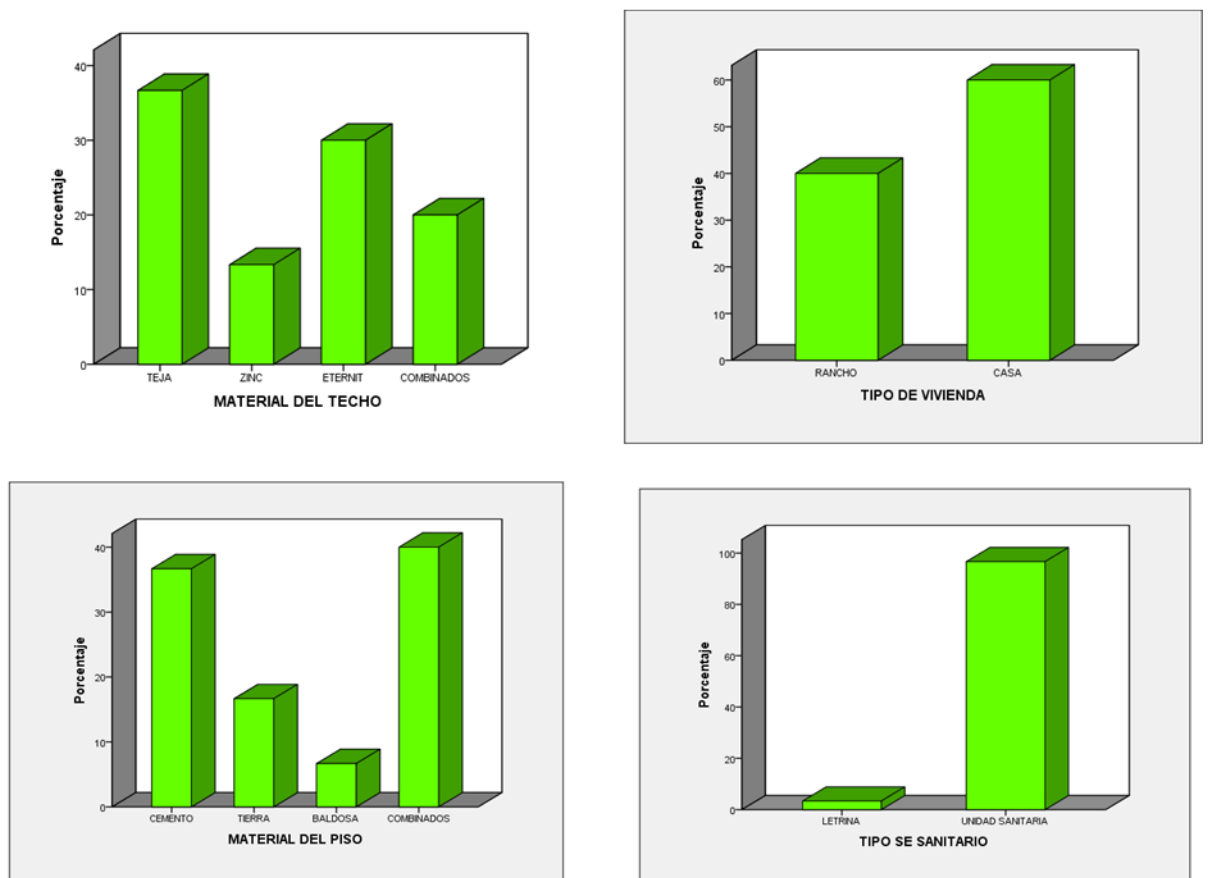
Gráfico 9 Subsectores que generan los mayores ingresos



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El subsector que genera los mayores aportes a la economía del corregimiento Sánchez es el agrícola. Esto gracias a las condiciones climáticas y geográficas del territorio que les permite realizar excelentes cultivos de variedad de frutos tales como el café, frijol, mandarina, naranja, plátanos. Si bien, las fincas están conformadas por el subsector pecuario y forestal, el aporte económico que generan no es significativo, ya que el forestal más que todo aporta al subsector agrícola y pecuario como sombrío y equilibrio del ecosistema. Y el pecuario hace parte de la nutrición de las familias y en pocos casos se trabaja como criadero de animales. La población presenta como principal ingreso económico el cultivo de café, de ahí que sea muy importante analizar si resulta rentable la venta de café para este corregimiento y si los precios son acordes a la inversión que realizan.

Gráfico 10 Tipo de vivienda, material del piso y techo.



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

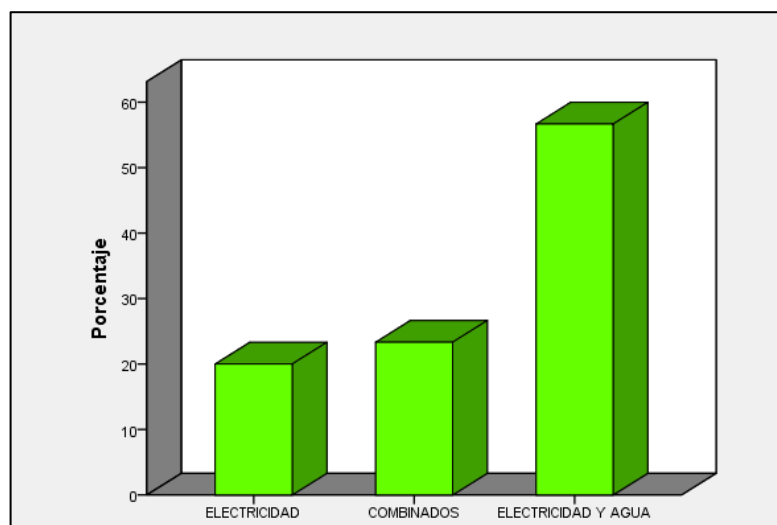
El 60% de la muestra encuestada tiene como vivienda una casa, el 36,7% de las viviendas tiene teja en el techo y un 13,3% es zinc. El 40% del material de piso es combinado, lo cual quiere decir que unas partes de la vivienda son tierra, otra cemento y cerámica. Tan solo el 6,7% de las viviendas tiene como material en su piso baldosa, sobresaliendo en el material el cemento. La población cocina principalmente con gas debido a las condiciones de mejora que ha implementado la gobernación, sin embargo, no dejan de lado la leña. Es por este motivo que en un porcentaje superior el 76,7% de encuestados cocinan con gas y leña. El 96,7% de la población posee una unidad sanitaria, y el 3,3% de la muestra tiene letrina.

Tabla 9 Servicios Públicos de la población del Corregimiento Sánchez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ELECTRICIDAD	6	20,0	20,0	20,0
COMBINADOS	7	23,3	23,3	43,3
ELECTRICIDAD Y AGUA	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 11 Servicios Públicos de la población del Corregimiento Sánchez



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

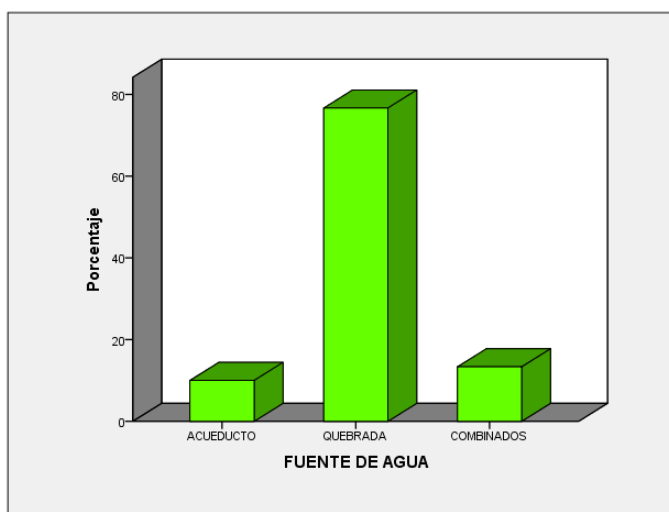
Tan solo el 56,7% de la población cuenta con electricidad y agua, lo cual quiere decir que tan solo un poco más de la mitad cuenta con dos de los servicios básicos para el desarrollo humano. Esto conlleva, a pensar que aún existen muchas cosas por mejorar e implementar en este corregimiento. Tan solo el 20% cuenta solo con electricidad y carece de un servicio tan necesario e irremplazable como lo es el agua, de ahí que las condiciones de acceso a este sean difíciles y tenga que idear formas para que contar con agua en su hogar.

Tabla 10 Fuentes de agua de la población

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ACUEDUCTO	3	10,0	10,0	10,0
QUEBRADA	23	76,7	76,7	86,7
COMBINADOS	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 12 Fuentes de agua de la población



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 90% de la población no cuenta con acueducto, por lo que las vías de acceso a las diversas fuentes de agua se convierten en un desafío diario para los habitantes. De acuerdo a la alcaldía del Municipio de Chachagüi, el corregimiento Sánchez es uno de los corregimientos más olvidados en la región de Nariño, por un lado por desconocimiento de lugar y por otro por el poco apoyo que recibe esta población pese a tener características especiales en su demografía para el cultivo de café. Es por esta razón, que la población en conjunto con algunos líderes ha

ideado la forma de que el agua llegue a sus hogares, empleando como fuente de agua las quebradas un 76,6% de la muestra.

Tabla 11 Uso del agua que le da la población de corregimiento Sánchez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CONSUMO HUMANO	1	3,3	3,3	3,3
RIEGO	1	3,3	3,3	6,7
BENEFICIO DEL CAFÉ	1	3,3	3,3	10,0
TODOS LOS ANTERIORES	23	76,7	76,7	86,7
COMBINADAS	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 76,6% de la muestra, usa el agua para su consumo diario, el riego de sus cultivos y el benéfico del café. Tan solo un 3% de la población la usa para solo una actividad. Lo cual indica que el agua es un líquido de vital importancia para la vida del ser humano y las actividades que este desarrolla. Sin embargo, el acceso a las fuentes de agua es complicado ya que el 90% de la población no tiene acueducto, lo cual puede poner en riesgo la salud de los habitantes porque el agua no es tratada

Tabla 12 Destino final de las aguas servidas del corregimiento Sánchez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
POZO SÉPTICO	26	86,7	86,7	86,7
ALCANTARILLADO	2	6,7	6,7	93,3
OTRO	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 86,7% de la población respondió que el destino final de las aguas servidas va a parar a un pozo séptico y tan solo el 6,7% a un alcantarillado. Esto pone en riesgo la salud de las familias, lo cual debe tomarse como un aspecto para mejorar en el siguiente plan de gobierno para el municipio de Chachagüi corregimiento Sánchez.

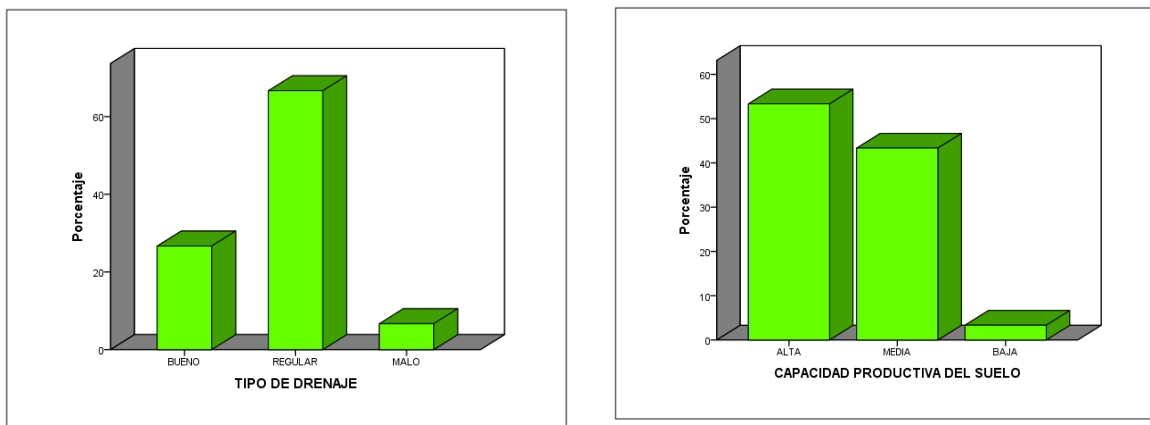
Tabla 13 Vías de acceso a las fincas del corregimiento Sánchez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CARRETERA	2	6,7	6,7	6,7
CAMINO	25	83,3	83,3	90,0
AMBAS	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 83,3% de las vías de acceso hacia la finca son caminos, los cuales se caracterizan por ser caminos empedrados y de difícil tránsito. Si bien medios de transporte como las motos y carros llegan hasta allá, no siempre esto es posible, especialmente cuando las lluvias son frecuentes. De ahí que este corregimiento no sea tan reconocido ni visitado por turistas que en múltiples ocasiones visitan la región con el objetivo de hacer negociaciones por productos como el café. Este, es uno de los principales limitantes para el desarrollo de los campesinos de esta región ya que los costos de transporte son altos, y el traslado de los bultos de cultivos en ocasiones debe hacerse a pie, lo cual ocasiona lesiones en los trabajadores.

Gráfico 13 Tipo de drenaje y capacidad productiva del suelo



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 66,7% de la población encuestada opina que el drenaje es regular, sin embargo, esto no es acorde a la respuesta sobre la capacidad productiva del suelo, ya que el 53,3% de la población menciona que la capacidad productiva del suelo es alta, lo cual quiere decir que el drenaje es bueno y que si bien tiene aspectos por mejorar no puede ser categorizado como regular. Estos aspectos deben ser aprovechados por la población en apoyo con el gobierno para que se pueda potencializar la actividad productora y así mejorar la economía de corregimiento.

Tabla 14 Topografía de las fincas del corregimiento Sánchez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PLANO	6	20,0	20,0	20,0
ONDULADO	1	3,3	3,3	23,3
PENDIENTE	22	73,3	73,3	96,7
ESCARPADO	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

De acuerdo al 73,3% de la población encuestada la topografía de las fincas es pendiente, es gracias a esta topografía que el café que cultiva esta región tiene características únicas y por lo tanto el cultivo de este es uno de los principales medios de sustento económico que tiene la población. De acuerdo a la federación Nacional de cafeteros la topografía ideal para el café es una pendiente menor del 10%, con un relieve relativamente plano. Sin embargo, es necesario tener presente que cuando se presentan pendientes fuertes y relieves ondulados quebrados, los caficultores deben realizar prácticas de conservación de suelo. La cantidad y tamaño de piedras (pedregosidad) es limitante para el cultivo del café. Suelos muy pedregosos afectan el desarrollo de raíces y causan un estrés térmico por el sobrecalentamiento del suelo. Esto se puede disminuir sembrando más cerca los cafetos, manejando mayor cantidad de sombra y haciendo hoyos más grandes.⁷⁶

Tabla 15 Erosión del suelo de las fincas del corregimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MODERADA	29	96,7	96,7	96,7
SEVERA	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

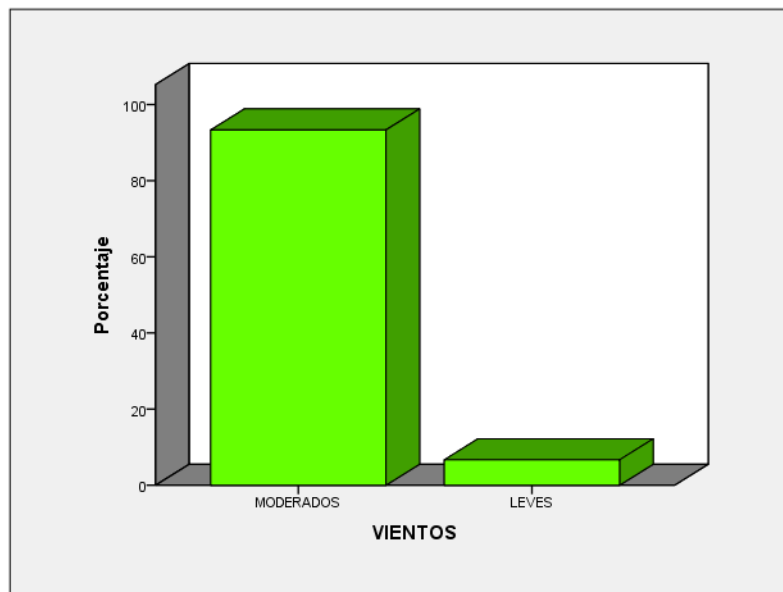
El 96,7% de la población manifiesta que se presenta una erosión moderada sobre el suelo de las fincas del corregimiento Sánchez. De acuerdo a investigaciones realizadas por cenicafé mostraron que durante los dos primeros años del

⁷⁶ Fundación para el desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental. "Factores a considerar para el establecimiento de un cafetal". Disponible en internet. <<http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=2778>>

cultivo del café se presentan las mayores pérdidas de suelo por erosión, debido a que durante esta etapa del cultivo es necesario realizar un control de arvenses más riguroso⁷⁷ El aumento de terreno erosionado ha aumentado en las zonas cafeteras debido al mal manejo de algunos agricultores en el momento de sembrar y realizar las labores de mantenimiento. De ahí la importancia que en el corregimiento Sánchez en acompañamiento de la federación de cafeteros y el SENA se realice una capacitación que permita ampliar los conocimientos prácticos para evitar erosiones del suelo fuertes. Más adelante se podrá determinar si una de las principales causas de la erosión en la zona, son las desyerbas generalizadas en forma drástica y sin seleccionar las “malezas nobles” en las calles para que protejan el suelo de la erosión, ya que de acuerdo a Cenicafé este es uno de los factores que influyen la erosión severa de los suelos, y es en busca de la protección de este Cenicafé ha desarrollado técnicas que permiten favorecer la presencia de arvenses nobles.

En cuanto a la erosión es importante recordar a la población del corregimiento que se pueden evitar las pérdidas de suelo localizando convenientemente los cultivos en la ladera, sembrándolos a través de la pendiente; realizando las labores de cultivo, principalmente las desyerbas en forma oportuna y conveniente, y estableciendo prácticas apropiadas de conservación de suelos.

Gráfico 14 vientos



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

⁷⁷ CENICAFE. Pérdidas de suelo por erosión en sistemas de producción de café con cultivos intercalados. Disponible en internet <[http://www.cenicafe.org/es/publications/arc058\(03\)227-235.pdf](http://www.cenicafe.org/es/publications/arc058(03)227-235.pdf)>

El 93,3% de la muestra respondieron que los vientos son moderados, en las zonas cafeteras una buena ventilación es necesaria, con el fin de formar un microclima adecuado para el café, sin embargo, el exceso de vientos fuertes es perjudicial y demanda el uso de cortinas rompevientos. Si los vientos superan los 30 Km. /h se produce un daño en la planta con la caída de hojas, rotura de flores y frutos y deshidratación de las yemas, lo cual afecta directamente las características del café y es rechazado para su venta.

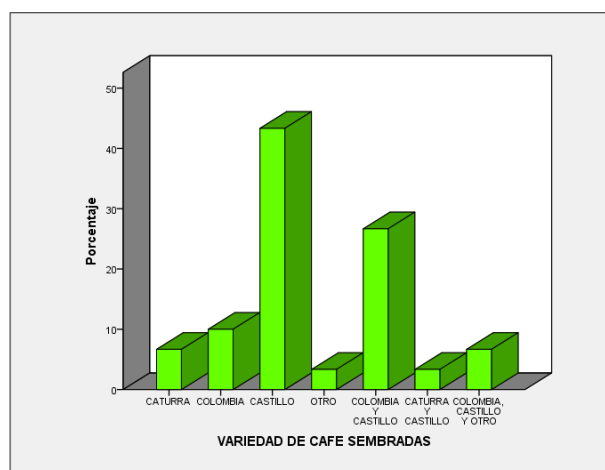
De acuerdo a la federación de cafeteros, el Departamento de Nariño tiene las condiciones agroclimáticas adecuadas para conservar las características del café y ser reconocidos como una región que produce el mejor café del mundo. De ahí que este corregimiento produzca un café con excelente características, si bien en algunos casos la población debe ayudarse con el sombrío de árboles y plantas, se ve necesaria la presencia de la federación nacional de cafeteros, cenicafé y el SENA, para que realicen capacitaciones para dar un mejor aprovechamiento al sombrío y se implemente de una forma más eficaz.

Tabla 16 Variedad de café sembrado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CATURRA	2	6,7	6,7	6,7
COLOMBIA	3	10,0	10,0	16,7
CASTILLO	13	43,3	43,3	60,0
OTRO	1	3,3	3,3	63,3
COLOMBIA Y CASTILLO	8	26,7	26,7	90,0
CATURRA Y CASTILLO	1	3,3	3,3	93,3
COLOMBIA, CASTILLO Y OTRO	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 15 Variedad de café sembrada



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 43,3% de la población usa para su cultivo la variedad castilla, esto debido a la ardua labor por parte de Cenicafé para dar origen a una semilla resistente a las fuertes epidemias de roya. Cenicafé realizó una campaña denominada “Colombia sin Roya” en toda Colombia, y todos los caficultores conocen esta campaña de ahí que la población del corregimiento Sánchez comenten como hace un tiempo atrás los visitaron para capacitarlos sobre la siembra de esta variedad para seguir conservando las características propias del café y que este no se vea afectado por epidemias como la roya. El 56,7% de la población usa otro tipo de variedad sin dejar de lado la variedad castillo por lo que su siembra es combinada junto con otro tipo de variedades, tales como caturra, Colombia, y arábigo, según manifiestan los caficultores porque tiene características especiales.

Tabla 17 Especies dentro de cultivo productivo de la finca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CAFÉ	3	10,0	10,3	10,3
	FRUTALES	1	3,3	3,4	13,8
	CAFE Y FRUTALES	14	46,7	48,3	62,1
	CAFE, FRUTALES Y FORESTALES	11	36,7	37,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,3		
Total		30	100,0		

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 97% de la población del corregimiento Sánchez es caficultora, sin embargo, esta no se dedica exclusivamente a la producción de café, esta actividad es combinada en sus cultivos con la siembra de frutales y forestales. El 46,7% de la población se dedica al cultivo de café y frutales y el 36,7% de café, frutales y forestales, manifestando que la parte forestal es muy importante para ellos en términos de cuidado de café ya que es por medio de estos que estratégicamente se realiza el sombrío de la producción.

Tabla 18 Sistema de las especies

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MONOCULTIVO	6	20,0	20,7	20,7
	ASOCIADOS	12	40,0	41,4	62,1
	INTERCALADOS	8	26,7	27,6	89,7
	DISPERSOS	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,3		
Total		30	100,0		

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

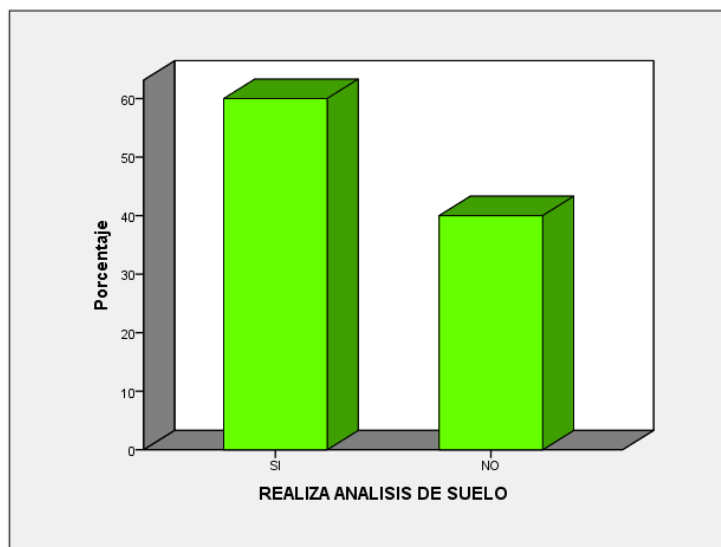
El 41,4% de la población encuestada tiene en sus siembras un sistema de cultivo intercalado. De acuerdo a diversas investigaciones por parte de cenicafé, este tipo de sistemas de cultivo pueden influir directamente sobre la producción de café. Cenicafé menciona que cuando dos o más cultivos comparten el espacio ocurren una serie de interacciones que se describen como alelopatía y competencia. De ahí, que sea muy importante capacitaciones sobre este tema para que los caficultores puedan conocer las múltiples investigaciones realizadas por cenicafé para dar un adecuado manejo a este sistema de siembras y no generar ningún daño a la producción de café.

Tabla 19 Análisis del suelo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	18	60,0	60,0	60,0
NO	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

Gráfico 16 Realiza análisis de suelo



Fuente: La presente investigación en Software IBM SPSS Statistics

El 60% de la población realiza análisis de suelo, sin embargo, se debe tener en cuenta que este es netamente empírico y no incluyen ningún tipo de tecnología. Se ve importante dar a conocer a los caficultores del corregimiento Sánchez, las facilidades que en la actualidad la federación de cafeteros da, para realizar un adecuado análisis de suelo, ya que existe desconocimiento por parte de la población.

Puesto que la federación de cafeteros comprende la herramienta fundamental que es un adecuado análisis de suelo para la productividad de los cafetales, se ha dado la solución a los costos tan altos de esto, y con ayuda de la tecnología, los resultados y la interpretación de estos análisis de suelos, hoy están cada vez más al alcance del caficultor, quien con su código puede ingresar al Sistema de Información Cafetera (SICA), donde encontrará de manera sencilla qué recomendaciones debe seguir a la hora de aplicar los fertilizantes necesarios en las dosis adecuadas. Además el Servicio de Extensión siempre estará dispuesto a resolver cualquier duda o inquietud que manifieste el caficultor al respecto.⁷⁸

⁷⁸ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. “Análisis de suelos cada vez más accesibles al caficultor”. Disponible en internet < https://www.federaciondecafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/analisis_de_suelos_cada_vez_mas_accesibles_para_caficultor >

4. FACTORES CLAVE DE PRODUCCIÓN

4.1. IMPLEMENTACIÓN ABACO DE REGNIER

En este análisis participaron siete expertos, conocedores del sector caficultor en el departamento de Nariño cuyos argumentos figuran más adelante.

Tabla 20 Expertos

Experto
Fernando Navia
Juan Pablo Chaves
Valeria Martínez López
Álvaro Castillo
Juan Fernando Gutiérrez
María Elsa Toro
Carlos Martínez

Fuente: La presente investigación

Tabla 21 Aporte de Actores

Actores	Aporte Taller
Jhon Jairo Montezuma	En Nariño la cadena productora de café desempeña un papel fundamental para el desarrollo de la región, no obstante existen grandes falencias en sus procesos productivos, ejemplo de ello es el proceso de café, el cual es un factor determinante para garantizar la calidad del café, pero que lamentablemente en Nariño la mayoría de cafeteros lo desarrollan de forma tradicional, invirtiendo grandes cantidades de tiempo y en cierta medida retrasando su proceso de producción, lo que no les permite ser competitivos. Es por ello que se plantea la creación de una empresa que se dedique a la automatización del proceso de secado de café, ya que existe la necesidad de producir un controlador lógico programable “PLC” de bajo costo, fácil de reproducir y de utilizar, con el fin de mejorar el desarrollo de la cadena productora de café, optimizar tiempos, hacer más eficiente el trabajo del cafetero y por ende generar mayor competitividad. Como resultado de esta idea, se realiza un estudio que permita ver la factibilidad de crear esta empresa, dicho estudio comprende un estudio de mercado, estudio técnico y propuesta

	financiera, todos con la finalidad de trazar la ruta para la obtención de los resultados deseados: tales como propuesta, aceptación y permanencia de un producto en el mercado.
Juan Pablo Chaves	De acuerdo a su experiencia en el desarrollado de rutas competitivas en Cámara de Comercio, afirma que el sector cafetero tiene grandes oportunidades; comenzando porque es un café con características especiales y por lo tanto con sabores especiales, gracias a condiciones geográficas por su altura, en este sentido el café se ve favorecido por el clima y el suelo volcánico que Nariño posee. Por lo tanto, algunos de las acciones que se han tomado para mejorar el sector cafetero han sido impulsar en la zona norte del departamento el cultivo del café y a promover una cultura de café con el objeto de darse a conocer en el país y en el mundo. Sin embargo, es necesario que los cafeteros cumplan con los requisitos que los mercados tanto nacionales como internacionales exigen para poder aprovechar las oportunidades existentes en cuanto a la venta del producto. Se tiene por ejemplo que uno de los principales compradores de café de Nariño es Nestlé a través de la Federación de Cafeteros y como países importadores se encuentran Estados Unidos y Canadá, por lo anterior, se vislumbra la necesidad de enfocarse a entregar un café de calidad por medio de la capacitación de los caficultores, la determinación de variables genéticas y prácticas que permitan obtener un café de alta calidad ya que hay mercados que reconocen la calidad del café y están dispuestos a pagar por ella. No obstante, para lograr ser competitivos se requiere dejar la mentalidad de tener cultivos de subsistencia y por el contrario se requiere comenzar a invertir, se requiere de tecnología, mano de obra capacitada y adecuados procesos en el cultivo de café que generen mayor valor agregado al producto, para obtener la calidad que se espera y vender así a un precio más atractivo. Así mismo, considera fundamental la participación de la academia ya que ella debe responder a las necesidades locales y a la proyecciones del sector, por lo tanto la academia debe realizar investigaciones en conjunto a las proyecciones que se tienen, para así velar el cumplimiento de un objetivo común, alineándose a las estrategias empresariales del sector para hacer realidad las visiones de negocio que el sector puede tener.

	En la propuesta de plan de acción de la ruta competitiva se plantean estrategias relacionadas con producción, calidad de producto y mercado entre las cuales se encuentran la identificación de las mejores prácticas en el cultivo de café que permitan a los caficultores obtener mayor grado calidad, no obstante, no solo se requiere implementarlo sino también hacerle un seguimiento y un control para poder producir de forma constante café de la mejor calidad. A ello se suma, la capacitación de la mano de obra en temas de catación, tanto para determinar aspectos por mejorar como para identificar los diferentes perfiles de café. Con la aplicación de estas estrategias y uniéndose hacia una misma visión se espera que Nariño logre ser un departamento altamente competitivo en materia de cafés especiales con reconocimiento a nivel mundial de la alta calidad del café de Nariño.
Valeria Martínez López	Las exigencias de los mercados hacen que los cultivos de café se enfoquen a producir cafés de calidad, con el objeto de buscar nuevos clientes y con ello mejores precios. Lo anterior, gracias a que el café de Nariño es reconocido por encima del café de Colombia ya que se produce café de altura en suelos volcánicos, lo que genera que el café sea muy apetecido por los mercados extranjeros. Actualmente, los principales compradores de café son Estados Unidos y algunos países de Europa, sin embargo se está incursionando en los mercados japoneses quienes apetecen el café de Nariño por las características antes mencionadas. No obstante, para que Nariño sea más competitivo se necesita que haya una mayor capacidad de producción, se incremente la calidad y se cree una promotora para dar a conocer el café de Nariño apoyando los negocios internacionales para lograr vender el café a mejores precios, teniendo que en cuenta que los bajos precios constituyen la principal problemática de los caficultores debido a que las ganancias se las llevan los intermediarios, desmotivando así a los caficultores para producir café de calidad porque no ven compensado el esfuerzo con el ingreso que obtienen. Por lo anterior, para que el sector cafetero incremente su capacidad de competir se debe promover el café de Nariño a nivel mundial, por lo cual, es necesario crear una empresa

	exportadora local, que gestione la venta del producto a mercados internacionales, siendo importante la intervención de la academia, ya que con las investigaciones pueden mejorar la parte productiva generando entornos de éxito para establecer relaciones con el exterior. De esta forma, el futuro que le aguardaría a Nariño sería muy promisorio teniendo en cuenta que todas las iniciativas de mejoramiento sean acogidas con el fin de promover el desarrollo en todo el departamento gracias a las exportaciones que se realicen obteniendo así más recursos para la región para mejorar la calidad de vida de los cafeteros, quienes se motivarían a seguir produciendo un café de calidad; sin embargo, es necesario realizar intervenciones tanto en las áreas comerciales como productivas para lograr que el sector cafetero se optimice y se logren los resultados deseados.
Álvaro Castillo	Nariño ha sufrido diversos cambios entre ellos se destaca la tecnificación, ya que antes los procesos se hacían en totalidad de forma manual, también se está produciendo café con mejores calidades, por lo cual los productores se enfocan cada vez más en producir cafés de determina calidad, aprovechando que se tiene suelos derivados de cenizas volcánicas que junto con las condiciones agroclimáticas y el estar cerca de la línea ecuatorial permite producir cafés con determinadas características que son posibles de vender en diferentes mercados. En caso de los cultivos de café en sí, se tiene que los cafeteros de Nariño poseen pequeñas extensiones de hectáreas cultivadas, en comparación a las hectáreas del eje cafetero, la mayor extensión de terreno podría estar en aproximadamente 40 hectáreas de cultivo, sin embargo, esto se convierte en un factor beneficioso ya que el tener extensiones pequeñas hace que se pueda enfocar más en la calidad del producto que es por lo que más pagan los mercados internacionales, quienes apetecen este café porque en pocas partes del mundo se hacen los procesos poscosecha. Por otro lado, entre las principales problemáticas del sector está el desconocimiento por parte del caficultor de la calidad de café que produce y además las entidades oficiales no le pagan al caficultor de acuerdo a la calidad del mismo sino que les pagan a precios estándares. Esto, debido a la falta de manejo de las

	TICS, las cuales permitirían la conexión directa con mercados exclusivos para cada tipo de café producido. Asimismo, es necesario mejorar las vías de comunicación para sacar los productos a menor costo. A su vez, para ser más competitivo el sector requiere ayuda tanto del gobierno departamental como nacional, respecto a la conexión con mercados internacionales que se adapten a cada tipo de café producido, ya que en el proceso de venta actual, el intermediario es quien se lleva la mayor ganancia porque ellos saben a qué mercados dirigir cada tipo de café, mientras al caficultor le siguen pagando el café a precios de un producto de segunda, cuando en realidad es alta la calidad del café que están vendiendo. Por otra parte, es importante el apoyo de la academia que con procesos de investigación buscan mejorar la calidad del café, lastimosamente hace falta recursos para trabajar en investigaciones que busquen ayudarle al caficultor a mostrarle que procesos se pueden cambiar en pro a obtener un café de la más alta calidad. Por lo tanto, como propuesta de mejoramiento, se tiene la aplicación de estrategias que le permitan al cafetero dar un adecuado manejo pos cosecha, ya que de ahí se deriva la calidad de producto; es necesario enseñarle al caficultor no solo lo que debe hacer una vez se coseche sino también a quien debe vender y a que precios de acuerdo al tipo de café producido, por lo cual es preciso llevar a cabo cursos sencillos de catación, con el objeto de que el cafetero sepa diferenciar el tipo de café que está produciendo, y si el proceso pos cosecha estuvo bien o mal para aplicar las correcciones necesarias. Si se manejan todos los aspectos anteriormente mencionados además de llevar a cabo las conexiones adecuadas con los mercados internacionales, se visualiza un buen futuro para el sector, sin embargo, un aspecto preocupante se refiere a la falta de mano de obra en el campo debido a que los jóvenes buscan irse a las ciudades a estudiar y en el campo van quedando las personas mayores, por lo que el futuro que le espera no solo al sector cafetero sino al agro en general tiene un toque de incertidumbre debido a que no se sabe a ciencia cierta en manos de quien quedara el campo Nariñense.
--	--

Juan Fernando Gutiérrez	El departamento de Nariño ha expandido mucho la caficultura, hasta hace 10 o 12 años no habían más de 24.000 caficultores en el departamento pero hoy en día ya se tiene alrededor de 40.000 caficultores, se tiene también 38.600 hectáreas de café y ya el 95% de estas áreas están tecnificadas y el 85% de dichas hectáreas son resistentes a la roya con variedades de café Colombia y castilla. Así afirma, es necesario entender que un café especial es especial por tener alta calidad y poseer cualidades diferentes a otros cafés, sin embargo, es el cliente quien hace que el café sea especial, ya que se pueden tener cafés de alta calidad pero no ser especiales por no satisfacer el gusto del cliente, por lo cual la acidez y las características propias del café de Nariño que es del agrado de las personas, hace que el café sea especial, por lo que se tienen como principales compradores de este producto a Exxpresso, de suiza, que es una filial de Nestlé, Mitsubishi Corporation por el lado de los japoneses e Illy Café por parte de Italia. Pero considera que para que el sector sea más competitivo hace falta la adaptación de la tecnología en los cultivos de café, además de realizar un adecuado procesamiento del café en la cosecha, el beneficio húmedo y en el beneficio seco. No obstante, es necesario disminuir los costos de producción ya que es una de las principales problemáticas, junto con la falta de la mano de obra.
María Elsa Toro	Ha pasado más de 15 años desde que sufrimos la guerra y por lo tanto fueron forzados a abandonar sus tierras en el Putumayo, una región que tiene cultivos ilícitos disputados por los guerrilleros y paramilitares. Pero hoy en día gracias a la ayuda del programa de Prosperidad Para todos las familias en especial de la Montaña del Corregimiento Sánchez se reubicaron, creando una fuente de ingresos a través del cultivo de cafés como oportunidad económica, pero lastimosamente considera que no hay suficiente capacitación sobre técnicas de producción que conserve y mejore la calidad del café, además está de acuerdo con los demás caficultores que el precio que reciben por la venta del café no retribuye el trabajo que deben realizar. Así hoy en día, participa en la conformación de una nueva asociación llamada Agrounidos que busca canales de comercialización directos con el mercado internacional.
Carlos Martínez	Padre cabeza de familia relata que tenía una vida tranquila,

	aunque no tenían riquezas tampoco se carecía del sustento diario, una vida emocionalmente estable con la ilusión de trabajar día a día. En lo que mejor saben hacer, la agricultura. Así, con el deseo de trabajar un día se vieron truncados sus sueños y vivieron en carne propia la terrible violencia en la época del paramilitarismo y de subversión por el lado de la guerrilla, en este conflicto perdieron familiares y con el zozobro se marcharon a la ciudad, con grandes necesidades como la falta de alimento diario y sobretodo con la incertidumbre de volver a empezar permanecen por dos años en la ciudad de Pasto, donde se registraron ante la unidad de víctimas y se postulan para aplicar al programa de restitución de tierras, después de un par de años de lucha constante por sobrevivir con su familia miran la oportunidad de empezar su proyecto en la siembra de Café, se traslada con su familia al corregimiento Sánchez nuevamente con la expectativa de progresar. Hoy en día la finca tiene 3 hectáreas en las cuales tiene sembrado café, plátano, maíz y yuca, pero adicionalmente es un líder en la comunidad que al igual que la señora María Elsa trabajan por sacar adelante la asociación Agrounidos con el objetivo claro de abrir su producción a mercados extranjeros.
--	--

Fuente: La presente investigación

Los resultados de la consulta frente a la pregunta, por ejemplo ¿Qué tan importante es el apoyo gubernamental para el futuro del sector caficultor en el corregimiento Sánchez? o ¿Qué tan importante es esta variable para la competitividad del sector caficultor?, fueron los siguientes:

Tabla 22 Procesamiento de datos por columnas en la técnica Ábaco de Regnier

Muy Importante	01 Fernando Navia	02 Juan Pablo Chaves	03 Valeria Martínez López	04 Álvaro Castillo	05 Juan Fernando Gutiérrez	06 María Elsa Toro	07 Carlos Martínez
Importante							
Duda							
Poco Importante							
Sin Importancia							
Sin Respuesta							
01 Condiciones geográficas							
02 Apoyo gubernamental							
03 Carreteras							
04 Acueductos							
05 Factores de producción							

06 Cambios climáticos							
07 Precios							
08 Resistencia al cambio							
09 Tecnología							
10 Asociaciones y agremiaciones							
11 Investigación y desarrollo							
12 Estudio de suelos							
13 Apoyo entidades internacionales							
14 Créditos							
15 Manejo de Plagas							
16 Demanda							
17 Calidad							
18 Costo de Insumos							
19 Oferta							
20 Liderazgo							
21 Legislación y normas							
22 Capacidad de producción							
23 Técnicas de producción							
24 Experiencia							
25 Disponibilidad de MOD							
26 Comercialización							
27 Intermediarios							

Fuente: La presente investigación en Abaco Reigner V4-0

Para el experto Fernando Navia las variables más importantes para el desarrollo de sector caficultor son:

1. Apoyo gubernamental
2. Carreteras
3. Resistencia al cambio
4. Manejo de plagas
5. Calidad
6. Costo de los insumos
7. Liderazgo
8. Disponibilidad de la mano de obra
9. Comercialización

Las de poca importancia son:

1. Precios
2. Asociaciones y agremiaciones
3. Apoyo y entidades internacionales
4. Experiencia

5. Intermediarios

Para Juan Pablo Chaves ex coordinador de rutas competitivas las variables más importantes para el sector caficultor son:

1. Condiciones geográficas
2. Cambios climáticos
3. Precios
4. Investigación y desarrollo
5. Manejo de plagas
6. Calidad
7. Costo de insumos

Las variables de poca importancia:

1. Estudio de suelos
2. Apoyo entidades internacionales
3. Créditos
4. Capacidad de producción
5. Intermediarios

Para Valeria Martínez López, las variables de mayor importancia son:

1. Carreteras
2. Cambios climáticos
3. Resistencia al cambio
4. Tecnología
5. Investigación y desarrollo
6. Manejo de plagas
7. Calidad costo de insumos
8. Liderazgo

Los que no tienen importancia:

- a. Estudio de suelos

Para Álvaro Castillo las variables de mayor importancia son:

- a) Manejo de plagas
- b) Calidad
- c) Costo de insumos
- d) Técnicas de producción

Aquellas sin importancia:

- a) Estudio de suelos

Para Juan Fernando Gutiérrez las de mayor importancia son:

- a) Apoyo gubernamental
- b) Carreteras
- c) Cambios climáticos
- d) Precios
- e) Resistencia al cambio
- f) Tecnología
- g) Calidad
- h) Costo de los insumos
- i) Liderazgo
- j) Comercialización

Aquellas variables con poca importancia son:

- a) Factores de producción
- b) Estudio de suelos
- c) Apoyo entidades internacionales
- d) Créditos
- e) Intermediarios

Para María Elsa Toro son muy importantes las siguientes variables:

- a) Cambios climáticos
- b) Resistencia al cambio
- c) Tecnología
- d) Estudio de suelos
- e) Créditos
- f) Manejo de plagas
- g) Calidad
- h) Liderazgo
- i) Técnicas de producción
- j) Comercialización

Aquella variable poco importante:

- a) Capacidad de producción

Carlos Martínez considera que las variables que tienen mayor importancia son:

- a) Carreteras
- b) Acueductos
- c) Investigación y desarrollo
- d) Calidad
- e) Insumos
- f) Liderazgo
- g) Capacidad de producción
- h) Técnicas de producción
- i) Comercialización

Las de poca importancia son:

- a) Créditos
- b) Legislación y normas
- c) Experiencia
- d) Intermediarios

Los resultados muestran que actualmente hay ocho variables clave para el pleno desarrollo del sector caficultor en orden de importancia: (Ver tabla 22)

- a) La calidad
- b) El costo de los insumos
- c) El manejo de plagas
- d) El liderazgo.
- e) Carreteras
- f) Resistencia al cambio
- g) Investigación y desarrollo
- h) Comercialización

Seguidamente, (Ver tabla 22) se ubican tres variables que presentan importancia en el sector caficultor según sus ventajas comparativas. Estos son:

- a) Cambios climáticos
- b) Tecnología
- c) Técnicas de producción
- d) Condiciones geográficas
- e) Acueductos
- f) Disponibilidad de mano de obra
- g) Demanda
- h) Oferta

Aparecen luego, cuatro variables con tendencias débiles a partir de sus ventajas comparativas. (Ver tabla 22) Son:

- a) Precios
- b) Capacidad de producción
- c) Apoyo gubernamental
- d) Asociaciones gremiales

Las siguientes, son variables cuya importancia no es evidente en el momento actual. (Ver tabla 22) Son:

- a) Apoyo entidades internacionales
- b) Créditos
- c) Intermediarios
- d) Experiencia
- e) Factores de producción
- f) Estudio de suelos
- g) Legislación y normas

Tabla 23 Procesamiento de datos por filas en la técnica Ábaco de Regnier

17 Calidad								
18 Costo de Insumos								
15 Manejo de Plagas								
20 Liderazgo								
03 Carreteras								
08 Resistencia al cambio								
11 Investigación y desarrollo								
26 Comercialización								
06 Cambios climáticos								
09 Tecnología								
23 Técnicas de producción								
01 Condiciones geográficas								
04 Acueductos								
25 Disponibilidad de MOD								
16 Demanda								
19 Oferta								
07 Precios								
22 Capacidad de producción								
02 Apoyo gubernamental								
10 Asociaciones y agremiaciones								
13 Apoyo entidades internacionales								
14 Créditos								

27 Intermediarios								
24 Experiencia								
05 Factores de producción								
12 Estudio de suelos								
21 Legislación y normas								

Fuente: La presente investigación en Abaco Regnier V4-0

De acuerdo con las condiciones de los expertos y con la reflexión colectiva sobre la imagen colectiva a través del Abaco de Regnier, se concertó seleccionar los siguientes factores de cambio como los más importantes para el futuro del sector caficultor:

Tabla 24 Variables seleccionadas

1. Calidad
2. Costo de Insumos
3. Manejo de Plagas
4. Liderazgo
5. Carreteras
6. Resistencia al cambio
7. Investigación y desarrollo
8. Comercialización
9. Cambios climáticos
10. Tecnología
11. Técnicas de producción
12. Condiciones geográficas
13. Acueductos
14. Disponibilidad de MOD
15. Demanda
16. Oferta
17. Precios
18. Capacidad de producción
19. Apoyo gubernamental

Fuente: La presenta investigación

Estas variables seleccionadas, han sido ampliadas con la siguiente descripción:

- ¿En qué consiste cada factor?
- ¿Qué está sucediendo en la actualidad con este factor?

Tabla 25 Descripción de los factores seleccionados

Factor	a) ¿En qué consiste cada factor?	b) ¿Qué está sucediendo en la actualidad con este factor?
1. Condiciones geográficas	El clima y el suelo Volcánico que Nariño posee permiten generar unas condiciones especiales para obtener un café con características únicas.	El departamento de Nariño se caracteriza en primer lugar por las agrestes montañas y pendientes las cuales permiten que, en una distancia relativamente corta se presenten temperaturas diferentes durante el día. Los vientos cálidos y húmedos provenientes del fondo de los valles ascienden en la noche, permitiendo producir café a alturas que alcanzan hasta los 2,300 metros sobre el nivel del mar. Se presenta una combinación de factores, tales como la radiación solar de 1666 horas en promedio durante el año, los ciclos de lluvia de 1866 milímetros al año, y los suelos con alto contenido de materia orgánica que hacen posible el cultivo del café a grandes alturas y temperaturas en promedio de 19.9 °C, con valores promedio máximo de 25.9 y mínima de 16°C⁷⁹. Debido a las menores temperaturas, la planta experimenta un menor crecimiento y desarrollo. Un cafeto sembrado en Nariño, al cabo de tres años puede medir 1:40 mts, en tanto que el mismo árbol sembrado en lugares que enfrentan mayores temperaturas promedio puede alcanzar los 2 metros de altura. De la misma manera, la producción acumulada del mismo árbol es muy inferior (en ocasiones en más del 50%) de la producción en otras zonas de Colombia. El árbol claramente regula su energía, primero para mantenerse vivo en estas condiciones, y luego para crecer y dar frutos.
2. Apoyo gubernamental	Existe la necesidad de realizar investigaciones en conjunto a las proyecciones del departamento, para así velar el cumplimiento de un objetivo común.	Debido a la diversificación de su economía, el café ha ido perdiendo peso y la producción ha caído a apenas 25 mil toneladas anuales, de las cuales 3 mil son de café arábigo, lo cual resta protagonismo a su país en la industria global. Gracias a las gestiones de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) ante diferentes actores del orden nacional, a la fecha ya están garantizados los recursos para apoyar las renovaciones de 68 mil hectáreas de café, un 88% por ciento del área que se espera sea renovada este año.

⁷⁹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Condiciones geográficas del departamento de Nariño.

		El negocio financiero estructurado por el gobierno consiste en que los cafeteros adquieran opciones put (de venta de un activo, en este caso el café), con lo que se garantiza un precio, es decir, se pacta en la bolsa de valores un precio de mercado por el café para un momento futuro, teniendo en cuenta el análisis de mercado. El presidente Juan Manuel Santos afirmó que el “café tiene toda la tradición y potencial para ser el cultivo de la paz. Porque el proceso cafetero necesita de la paz, y la consolidación de la paz necesita del apoyo de los cafeteros”. Recordó que las inversiones del gobierno ascienden a más de 2.7 billones, que suman a otros 6 billones que han sido irrigados por la financiera FINAGRO para más de medio millón de proyectos cafeteros. Sí bien estos planes gubernamentales resultan atractivos de palabra, en la práctica no se están desarrollando a plenitud por lo que los caficultores constantemente demuestran a través de paros y protestas que el apoyo del gobierno es prácticamente nulo y que por lo tanto los pequeños caficultores deben sobrevivir por sus propios medios.
3. Carreteras	Las vías de acceso no siempre mantienen en las mejores condiciones para sacar el producto con facilidad y a menores costos.	Con el apoyo de INVIAS las alcaldías municipales ascendieron a \$1704.000.000, mientras que la federación destinó \$796.000.000, para un total de \$2500.000.000 destinados al mejoramiento de la red vial terciaria que se encontraba en mal estado. Con estas obras se intervinieron 227 kilómetros de vías terciarias en los 18 municipios cafeteros de Nariño. Sí bien, en los planes de desarrollo vial se han hecho aportes significativos, aún es necesario mayor inversión, ya que se debe tener presente que los pequeños caficultores se ubican en zonas montañosas de difícil acceso con caminos empedrados, lo cual limita en gran medida el acceso a los medios de comercialización.
4. Acueductos	Difícil acceso de la población para gozar de unas condiciones, como por ejemplo, disponer de agua suficiente,	Con una inversión de \$333.000.000 aportados por la agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo - AEICD se ejecutaron proyectos para el suministro de agua potable a 773 viviendas de familias caficultoras de Nariño. También se realizaron trabajos de mejora de sistema de bombeo del acueducto, se adecuaron los tanques de bombeo y se suministraron e instalaron motobombas,

	saludable, aceptable para el uso personal y doméstico. Aguas residuales expuestas a cielo abierto	entre otros para el beneficio de 123 familias por \$90.000.000. Hoy en día los pequeños caficultores se miran totalmente afectados por la falta de inversión en alcantarillado, resulta paradójico ya que como se mencionó se asignaron grandes recursos financieros para ejecutar proyectos de agua potable, pero que lamentablemente beneficia a los municipios cafeteros más representativos de departamento de Nariño, ignorando por completo a los pequeños caficultores que son la razón de ser de la economía del sector.
5. Cambios climáticos	Se ha optado por el sistema de sombra el cual protege el cultivo ante fuertes variaciones del clima y el cual impide que los fuertes rayos del sol lleguen de forma directa al cultivo y dañe el café.	Durante los últimos años Nariño se ha visto notablemente por las variaciones climáticas y de acuerdo a expertos en la agricultura estos cambios climáticos reducen en Nariño el 80% las diferentes cosechas. Sin embargo, para resarcir esos daños un grupo de investigadores incursiona con la aplicación de complejos microbianos de bacterias benéficas que restauran y mejoran la fertilidad de los suelos. Los cambios climáticos han afectado las cosechas del 70% de los municipios caficultores impactando la economía de las familias.
6. Precios	Las entidades no pagan al caficultor de acuerdo a la calidad del mismo sino que les pagan a valores estándares	La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia ofrece a todos los cafeteros la garantía de compra, mediante la publicación de un precio base de mercado que se calcula de acuerdo con la cotización de cierre en la Bolsa de Nueva York del día, la tasa de cambio del día y el diferencial o prima de referencia para el café colombiano. Se adicionarán las bonificaciones para programas de cafés especiales. ⁸⁰
7. Resistencia al cambio	Se requiere dejar la mentalidad de tener cultivos de subsistencia y por el contrario se requiere comenzar a invertir, se requiere de tecnología, mano de obra capacitada y	Los caficultores del departamento de Nariño se caracterizan por ser tradicionales, por tal motivo los cambios que se presentan en el entorno no son aceptados por ellos y finalmente no logran mayor desarrollo. La carencia de apoyo por parte de los entes gubernamentales y las diversas entidades, hacen que los caficultores no sientan la necesidad o interés por innovar sus técnicas de producción o busquen escenarios de comercialización de su producto. Los caficultores se caracterizan por su baja proactividad y por seguir con

⁸⁰ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Tabla precio interno de referencia para la compra de pergamino. 13 de noviembre del 2017. Disponible en < https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/precio_cafe.pdf>

	adecuados procesos en el cultivo de café que generen mayor valor agregado al producto, para obtener la calidad que se espera y vender así a un precio más atractivo.	procesos arraigados o impartido por generaciones pasadas.
8. Tecnología	Se requiere de cambios en los procesos en el cultivo de café que generen mayor valor agregado al producto, para obtener la calidad que se espera y vender a mejor precio. Es necesario disminuir los costos de producción ya que es una de las principales problemáticas, junto con la falta de la mano de obra.	Cenicafé continuamente publica los resultados de investigación o de información técnica (innovaciones), que permitan la actualización y renovación de asistentes Técnicos particulares, caficultores y de los estamentos comprometidos en la producción cafetera, para consolidar los resultados de investigación mediante la adopción de tecnologías generadas por el Centro y lograr la valoración de las actividades de investigación entre los usuarios de dicha tecnología. Si bien Cenicafe genera aportes importantes para el sector caficultor, existe desconocimiento por parte de los caficultores por el difícil acceso a los medios de comunicación y sobre todo por las desmotivación de asistir a capacitaciones no planificadas que al final resulta para ellos como pérdida de tiempo.
9. Investigación y desarrollo	Escases de recursos para trabajar en investigaciones que busquen ayudarle al caficultor a mostrarle que procesos se pueden cambiar en pro a obtener un café de la más alta calidad.	

10. Plagas	Necesidad de renovar el tipo de semilla a castillo, debido a que este tipo de semilla es más resistente ante las plagas que amenazan los cultivos de café.	La broca del café es la principal plaga que ataca frutos de café en Colombia desde el año 1988. Su presencia en los cafetales vulnera la economía de los caficultores dado que produce caída de frutos en formación, pérdida de peso, deterioro de la calidad y disminución del precio de venta del grano. Debido a los escasos recursos económicos por parte de los pequeños caficultores, las variedades resistentes a plagas o enfermedades son, en la mayoría de los casos, las alternativas más económicas que tienen los productores de café para consolidar una agricultura rentable, sostenible y amigable con el medio ambiente. De ahí que CENICAFÉ desarrolló una semilla que sea resistente a las plagas y sea financieramente accesible. Ya que los caficultores no deben invertir nada, sino por el contrario se tuvo apoyo por parte de la federación.
11. Demanda	Ausencia políticas y de proyectos para la asignación de recursos suficientes para atender pedidos de mercados internacionales.	La Organización Internacional del Café (ICO) estima que el consumo global de café subiría un 2,4%, a una cifra sin precedentes de 134 millones de bolsas de 60 kilos y ha visto la persistencia de la tendencia hacia arriba a pesar del alza de los precios. La demanda en los principales países importadores está creciendo lentamente y los mercados emergentes están creciendo rápidamente, gracias a la disponibilidad de cafés baratos en forma soluble. “La demanda de distintas calidades de café ha estado en función de la tradición cultural de los consumidores. Francia por ejemplo, posee una predilección por los cafés robustas, que representaron el 56.2% de su demanda durante el periodo 1984/85 a 1988/89. Alemania denota una inclinación por los cafés suaves, es por ello que los suaves colombianos representaron el 40.8% y los otros suaves el 28.3% de su demanda. Lo mismo ocurre con Suiza, donde el 61.8% de su demanda se compone de cafés suaves. En el caso de España, Reino Unido y Japón, se observa una tendencia hacia un mayor consumo de cafés fuertes, ya que su demanda se caracteriza por un mayor peso de las robustas y arábigos no lavados. En cambio en Estados Unidos y Canadá existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, estos países tienen cierta predilección por los cafés suaves, por lo que

		esta calidad de café representó 58.2% de la demanda de Canadá y el 61.8% de Estados Unidos, destacando la calidad otros suaves en su consumo" ⁸¹
12. Calidad	Cualidades diferentes a otros cafés, que satisface el gusto del cliente.	El Comité Nacional de Cafeteros modificó las normas de calidad de exportación del café colombiano Excelso con el fin de impulsar las exportaciones y ajustarlas a la normativa internacional. Al evaluar la calidad del café, las características físicas que presenten los granos son muy importantes, de acuerdo con la práctica de catación lo más importante que se toma en cuenta es, la forma, el tamaño, el color y por último la uniformidad del grano. Cabe mencionar que el mercado tiene como base de aceptación, la forma del grano, plano convexa o "planchuela", cualquier otra forma diferente o mencionada resulta como consecuencia de una malformación del fruto. El tamaño del grano de café se mide en zarandas, las medidas se dan en sesenta y cuatroavos de pulgada (1/64 que es igual a 0.3968 mm), son láminas con perforaciones redondas o bien pueden ser alargadas. El mercado tiene como base el color llamado verde olivo o verde aceituna. En cuanto a cafés lavados se ha notado una coloración verde pálido en los cosechados en la vertiente del pacífico, un color verde oscuro en los de la vertiente del golfo y los cafés de mayor altura tienen un color verde azulado.
13. Costo de Insumos	Limitados canales de comercialización de productos Agropecuarios	La producción de café en Colombia se caracteriza por los altos costos, afectando directamente la competitividad. La mano de obra es uno de los costos más alto para este sector, cuyos valores son superiores a los de competidores como Brasil y Vietnam. El sector caficultor presenta altos costos en el transporte dentro de la logística de exportación. Los caficultores piden una rebaja en el precio de los fertilizantes y que se concrete una verdadera solución a las deudas que tienen, ya que resulta más los costos y el esfuerzo de la mano de obra que la remuneración económica por su duro trabajo.

⁸¹ MERCADO DEL CAFÉ. Tendencias de la demanda mundial de café. Disponible en < <http://vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.html>>.

14. Oferta	Individualmente la oferta de un pequeño caficultor ante los mercados globales es limitada y nada competitiva, de ahí la importancia de la asociación entre caficultores con un centro de acopio para que puedan satisfacer la demanda del producto.	La producción de café en el departamento de Nariño representa 3,5% del total que produce cada año Colombia. El café cosechado en Nariño no sólo se toma en las principales ciudades del país, también es saboreado por los más exigentes paladares del mundo. En Nariño hay 31.000 hectáreas sembradas con café, en 40 de los 64 municipios del departamento.
15. Liderazgo	Poco apoyo a los proyectos productivos, especialmente para jóvenes y mujeres. El liderazgo es escaso en la población caficultora para proyectos de emprendimiento.	Con el apoyo de la federación nacional de cafeteros se inició la formación y capacitación de productores cafeteros de 7 municipios a través de programa aula virtual y estrategia e-learnig. De esta manera se logra transferir conocimientos técnicos, gremiales y de desarrollo humano en pro del fortalecimiento del liderazgo y la gestión de los empresarios cafeteros.
16. Capacidad de producción	Es el máximo nivel de producción de café que puede alcanzarse por los caficultores.	La capacidad de producción del departamento de Nariño no satisface la demanda de los mercados globales, esto por la escasa tecnificación en cada uno de los procesos realizados en la cadena productiva de café. La mayoría de las técnicas de producción aplicadas en el cultivo de café son tradicionales, lo que hace que la capacidad de producción no sea realmente competitiva con el de otras ciudades e incluso con el de otros países como Brasil y Vietnam. Para que Nariño pueda aumentar su capacidad productiva y abastecer la demanda de los mercados exteriores es necesario que se tecnifiquen sus procesos.
17. Técnicas de producción	Diversos métodos que se emplean para cada uno de los procesos productivos de café.	En la actualidad por parte de cenicafe se están desarrollando e investigando las mejores técnicas de producción de café que se adapten a las exigencias de los mercados locales e internacionales. Con el fin de conservar las características propias del café y producirlo con excelente calidad.

18. Disponibilidad de MOD	La labor de los recolectores no es muy bien remunerada, generando escases de ella.	En Colombia el 19,7%⁸² de las fincas cafeteras son autosuficientes en mano de obra, según un completo y riguroso estudio realizado por el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (CRECE). De ahí la importancia del aporte de la mano de obra familiar, equivalente a 53,9 millones de jornales por año⁸³, para compensar en parte la demanda de recolectores ante los crecientes volúmenes de cosecha. En sentido contrario, la mano de obra familiar tiene menor participación en las fincas de mayor tamaño. Este tipo de mano obra es fundamental en las fincas de menores de 1,5 hectáreas, las cuales predominan en Colombia. De esta manera, el porcentaje de jornales cubiertos con mano de obra familiar va disminuyendo a medida que aumenta el tamaño de la finca cafetera.
19. Comercialización	Se requiere mayor capacidad de producción, incrementar la calidad y crear una promotora para dar a conocer el café de Nariño apoyando los negocios internacionales para lograr vender el café a mejores precios.	La mayoría del volumen cosechado en el departamento de Nariño se vende como café especial con bonificaciones muy significativas para el productor. La comercialización del grano se efectúa en gran medida a través de las Cooperativas de Caficultores del Norte y Occidente. Estas cumplen con la garantía de compra obteniendo resultados positivos, debido especialmente a la ubicación cercana de sus centros de acopio a los sitios de producción, el pago oportuno y el reconocimiento de bonificaciones para los cafés especiales. A través de las cooperativas se comercializaron 12,5 millones de kg de café pergamino, que equivale a 60% de la oferta de café del departamento.

Fuente: Elaboración propia

⁸² FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. 19.7% de fincas cafeteras son autosuficientes en M.O. Disponible en <https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/197_de_fincas_cafeteras_son_autosuficientes_en_mano_de_obra/>

⁸³ Ibíd.

4.1.1. Selección de las variables clave y estratégicas

Las variables estratégicas seleccionadas, del diseño del futuro son aquellas variables que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, en esa medida son “claves” porque determinan y determinaran el desempeño futuro del sector.

Se consideran pocas y vitales, con el fin de facilitar su monitoria y control. Es el caso que se presenta para determinar el bienestar de un ser humano, el cual se puede diagnosticar con muy pocos signos denominados vitales: su presión arterial, su frecuencia respiratoria, su ritmo cardíaco y su temperatura. Sí alguno presenta síntomas de alarma para el médico, éste podrá orientar su revisión hasta encontrar las causas que originan la disfunción.

4.2. MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

En esta técnica cada factor o variable es medido por dos conceptos, motricidad y dependencia. La motricidad es el impacto que un factor o variable ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores o variables ejercen sobre uno en particular.

Las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las relaciones directas entre las variables se presentan en la siguiente matriz:

Tabla 26 Matriz de Influencia Directa

Fuente: La presente investigación en Software © LIPSOR-EPITA-MICMAC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1 : Calidad	0	3	4	2	2	4	4	4	0	2	2	0	1	4	3	3	3	4	0	2	47
2 : Costos	3	0	4	0	0	4	2	3	0	0	3	0	0	3	0	3	4	3	0	0	32
3 : ManP	4	3	0	0	0	3	4	3	0	0	0	0	0	3	3	4	3	3	2	2	37
4 : Líder	3	3	3	0	4	4	3	3	0	3	0	0	3	3	0	4	2	2	0	4	44
5 : Vías	2	0	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	1	0	3	3	3	0	0	0	18
6 : Rcam	1	2	2	4	3	0	0	2	0	0	3	4	2	0	0	3	0	0	0	2	28
7 : Desarrollo	4	4	4	3	4	4	0	2	0	4	4	0	3	1	4	3	3	3	0	0	50
8 : Comercio	1	3	3	1	4	3	3	0	0	2	1	0	2	2	4	3	3	3	0	3	41
9 : Clima	4	3	3	0	4	0	4	4	0	0	4	0	1	1	2	4	4	4	0	0	42
10 : Tecnología	4	3	3	1	3	3	3	2	0	0	4	0	0	3	2	4	0	3	0	0	38
11 : TPCC	4	3	4	1	0	2	4	3	0	0	0	0	1	4	4	4	4	4	3	0	45
12 : Geografía	1	2	2	0	4	3	4	4	4	0	1	0	3	1	3	4	3	3	0	0	42
13 : Acueducto	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	5
14 : MOD	4	2	2	2	0	1	0	4	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	0	0	26
15 : Dda	1	2	2	0	3	4	3	4	0	1	1	0	1	3	0	3	4	2	0	2	36
16 : O	1	3	3	0	3	3	3	4	0	1	0	0	1	3	3	0	4	2	0	2	36
17 : PCS	1	3	3	0	0	3	3	4	0	1	0	0	0	0	4	3	0	2	0	3	30
18 : PCC	3	4	4	0	2	3	3	4	0	2	2	0	0	4	4	4	3	0	2	0	44
19 : Gobierno	2	1	1	4	4	4	3	3	0	4	2	0	4	0	1	2	1	2	0	1	39
20 : Asociación	1	2	2	4	3	3	1	3	0	3	0	0	3	0	3	2	4	1	0	0	35
Total	45	46	49	22	43	53	47	62	4	23	29	4	26	35	43	61	51	44	7	21	715

4.2.1. Análisis de las variables directas

La matriz anterior (Ver Tabla 22) evidencia la relación de motricidad y dependencia de las diferentes variables sobre las otras según el criterio de los actores, la cual se sintetiza claramente en la siguiente tabla (Ver tabla 23). Según el análisis de Godet (1993), las variables más motrices serán aquellas “cuya evolución condiciona más el sistema”⁸⁴, en este orden de ideas se evidencia que las variables más influyentes son: la calidad, el liderazgo, la investigación y desarrollo, la comercialización, los cambios climáticos, las técnicas de producción, las condiciones geográficas, y la capacidad de producción, de estas, la variable más influyente con una participación porcentual en el sector caficulator del corregimiento Sánchez del 7% es la investigación y desarrollo, de acuerdo a la FNC, la principal prioridad de la investigación debe ser la reducción de costos, la sostenibilidad y la mejora de calidad, de ahí que los actores del saber, del poder y la comunidad concertaran en que este es una variable determinante para el sector y que impulsará el desarrollo de algunas variables que son significativas para el sector. Cabe destacar que las variables motrices anteriormente nombradas a medida que evolucionan condicionan al desarrollo del sector caficulator y determinaran la competitividad de este.

Tabla 27 Valores de motricidad y dependencia directa de las variables

Nº1	Variables	Total motricidad	Porcentaje	Total dependencia	Porcentaje
1	Café de Calidad	47	6,6%	45	6,3%
2	Costo de Insumos	32	4,5%	46	6,4%
3	Manejo de Plagas	37	5,2%	49	6,9%
4	Liderazgo	44	6,2%	22	3,1%
5	Carreteras	18	2,5%	43	6,0%
6	Resistencia al cambio	28	3,9%	53	7,4%
7	Investigación y desarrollo	50	7,0%	47	6,6%
8	Comercialización	41	5,7%	62	8,7%
9	Cambios climáticos	42	5,9%	4	0,6%
10	Tecnología	38	5,3%	23	3,2%
11	Técnicas de producción	45	6,3%	29	4,1%
12	Condiciones geográficas	42	5,9%	4	0,6%
13	Acueductos	5	0,7%	26	3,6%
14	Disponibilidad de MOD	26	3,6%	35	4,9%
15	Demanda	36	5,0%	43	6,0%
16	Oferta	36	5,0%	61	8,5%
17	Precios	30	4,2%	51	7,1%

⁸⁴ Ibíd., p. 89.

18	Capacidad de producción	44	6,2%	44	6,2%
19	Apoyo gubernamental	39	5,5%	7	1,0%
20	Asociaciones y agremiaciones	35	4,9%	21	2,9%

Fuente: La presente investigación

Se debe tener en cuenta que si bien las anteriores variables son totalmente motrices, no todas se ubicara en el mismo cuadrante, esto porque hay variables que son muy motrices y al mismo tiempo muy dependientes (ver gráfico 16), de acuerdo al siguiente gráfico la variable que es muy motriz y nada dependiente es el liderazgo.

Con relación a los resultados plasmados en este gráfico, esta variable es de vital importancia para el pertinente desarrollo del sector caficulator en el corregimiento Sánchez, de ahí que los líderes de este sector deben buscar acercarse y entender los problemas del corregimiento para encontrar soluciones a los retos que enfrentan los caficultores. Debe resaltarse que vez tras vez Michel Porter ha destacado la importancia de ser líder en la competitividad, el argumenta, que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa y para ello se requiere de liderazgo.

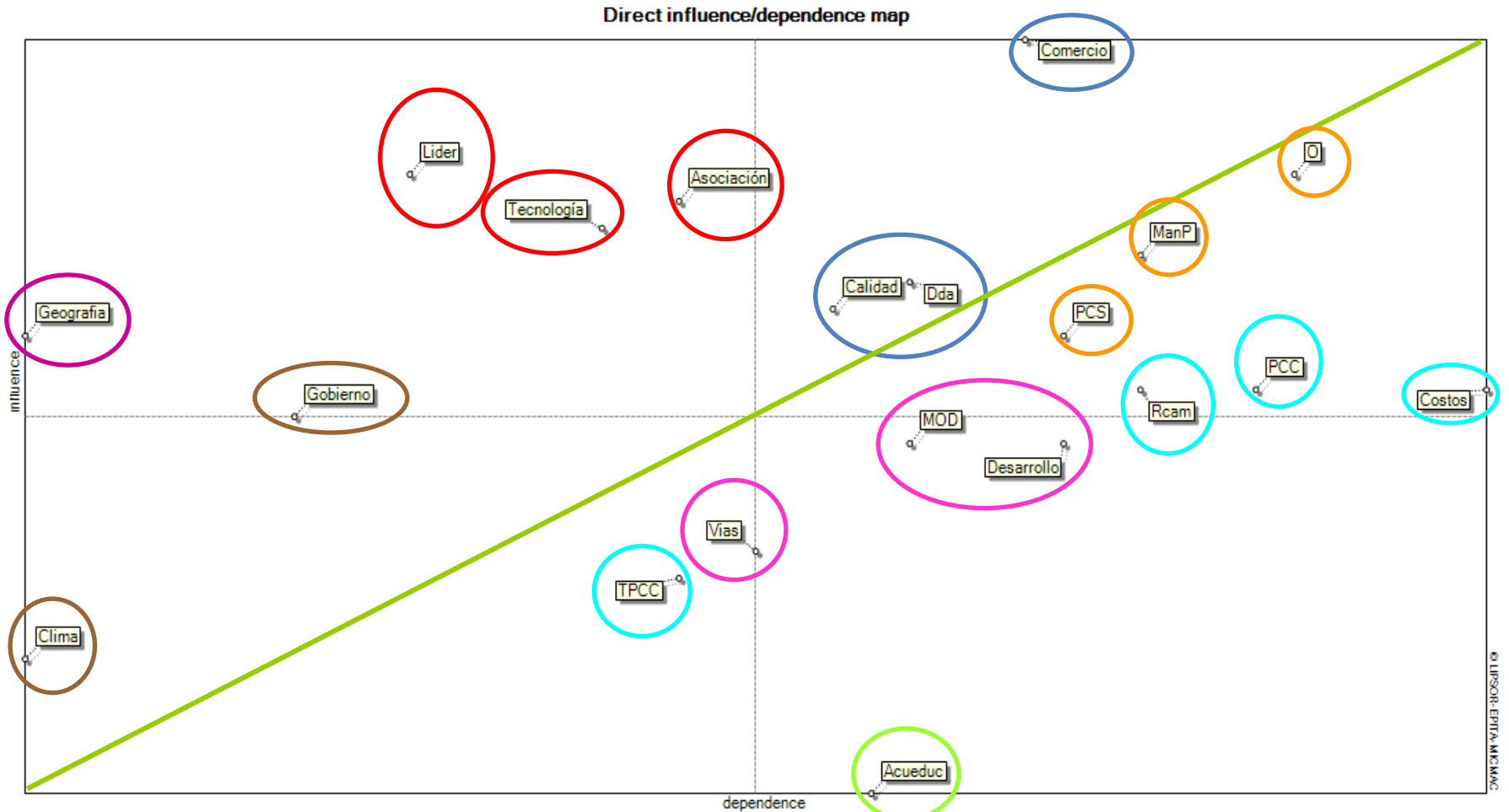
La FNC actuá como líder principal en el pro desarrollo del sector en este corregimiento que hoy por hoy ha sido abandonado por parte de esta entidad. Es importante que la FNC realice acciones de formación y capacitación que fortalezcan el conocimiento y desempeño de sus colaboradores, con el fin de generar una mayor competitividad, incrementar su compromiso y permitir el crecimiento personal y profesional.

Por consiguiente, es indispensable que se promueva el liderazgo por parte de entidades gubernamentales y gremios, los cuales se constituyen en actores decisivos para la motivación y emprendimiento del caficulator, con el fin de que este logre incrementos sustanciales en la productividad de café especial en sus cultivos que a su vez posicionará el producto en el mercado, generando mayor oferta/demanda de sus productos.

En este orden de ideas, el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental, por cuanto permite alinear el interés de los caficultores con los objetivos del sector creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generadores de valor y desarrollo social para la población víctima de conflicto armado los cuales carecen principalmente de esta variable.

Se debe analizar la importancia que tiene el estilo de liderazgo, en la competitividad a del sector caficulator del corregimiento Sánchez que esta principalmente caracterizado por población que ha sufrido discriminación y desplazamiento de tierras. Se identifica que la causa principal de que este sector tenga problemas serios y no logren el éxito, es la ausencia de liderazgo en todos los niveles y estructuras, de acuerdo a las múltiples observaciones y foros grupales realizados en el transcurso del trabajo de campo.

Gráfico 17 Plano de influencias/ Dependencias directas



Fuente: La presente investigación en Software © LIPSOR-EPITA-MICMAC

Entorno	Influente	Autónomas	Rele	Riesgo	Blanco	Reguladoras	Resultados	Secundarias

De acuerdo a la tabla 28 las variables muy motrices y totalmente dependientes (Subrayadas de amarillo), son calidad, comercialización, manejo de plagas, oferta y capacidad de producción, ubicándose en el cuadrante dos. (Ver gráfico 16). Estas variables están ubicadas en la zona de conflicto ya que se caracterizan por ser inestables por naturaleza y por lo tanto cualquier acción que se realice sobre ellas repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang sobre ellas mismas.

Tabla 28 Clasificación de variables según el plano de motricidad dependencia

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Café de Calidad	Rele
Costo de Insumos	Blanco
Manejo de Plagas	Riesgo
Liderazgo	Influyente
Carreteras	Reguladoras
Resistencia al cambio	Blanco
Investigación y desarrollo	Reguladoras
Comercialización	Rele
Cambios climáticos	Autónomas
Tecnología	Influyente
Técnicas de producción	Blanco
Condiciones geográficas	Entorno
Acueductos	Resultados
Disponibilidad de MOD	Reguladoras
Demanda	Rele
Oferta	Riesgo
Precios	Riesgo
Capacidad de producción	Blanco
Apoyo gubernamental	Autónomas
Asociaciones y agremiaciones	Influyente

Fuente: La presente investigación

La mayor parte del desarrollo competitivo del sector caficultor en el corregimiento Sánchez con la población víctima del conflicto armado depende del liderazgo, la tecnología y las asociaciones y agremiaciones, las cuales están ubicadas en el cuadro superior izquierdo del gráfico 16 de percepción. Por tanto estas variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre el sector

cafetero dependiendo de cuánto se puedan controlar como un factor clave de inercia o de movimiento. Como se mencionó anteriormente el liderazgo es una de las variables que condiciona fuertemente el sistema, actuando como un factor de inercia.

El manejo de plagas, la oferta y los precios se clasifican de riesgo, de acuerdo al grafico 16, están situadas a lo largo de la diagonal, por ende estas variables tendrán muchas oportunidades de despertar el deseo de actores importantes, ya que, dado su carácter inestable, son un punto de ruptura para la competitividad del sector caficultor.

Los costos de los insumos, la resistencia al cambio, las técnicas de producción, y la capacidad de producción al ubicarse por debajo de la diagonal y ser más dependientes que influyentes se clasifican como variables blanco. Por lo tanto, se pueden considerar, en cierta medida, como el resultado de la evolución de sistema. Sin embargo, es posible actuar deliberadamente sobre ellas para que estas puedan desarrollarse en la forma deseada. Por consiguiente, estas variables representan posibles objetivos y puntos de partida para la generación de estrategias que impulsen la competitividad del corregimiento Sánchez.

La variable acueductos se clasifica como una variable de resultados al ser al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes. Por consiguiente, esta variable es especialmente sensible a la evolución de las variables influyentes y/o las variables relé.

El apoyo gubernamental se clasifica como una variable autónoma, este pareciera en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo. Sin embargo, esta resulta ser más influyente que dependiente.

4.2.2. Análisis de las variables indirectas

En este análisis realizado hasta el momento solo se han considerado las relaciones directas entre las variables, pero se sabe que también existen relaciones indirectas como lo menciono Michael Godet.

Por esta razón, se hace necesario utilizar el software libre denominado MIC MAC de laboratorio LIPSOR de Michael Godet, el cual, además de manejar estas relaciones directas, también incluye y calcula las relaciones indirectas.

En relación con lo anterior, a continuación se presenta el plano de influencias/dependencias indirectas.

Tabla 29 Matriz de Influencia Indirecta – MID

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1 : Calidad	0	3	3	2	2	3	3	3	0	2	2	0	1	3	3	3	3	3	0	2	41
2 : Costos	3	0	3	0	0	3	2	3	0	0	3	0	0	3	0	3	3	3	0	0	29
3 : ManP	3	3	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	2	34
4 : Líder	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	0	0	3	3	0	3	2	2	0	3	40
5 : Vías	2	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	1	0	3	3	3	0	0	0	17
6 : Rcam	1	2	2	3	3	0	0	2	0	0	3	3	2	0	0	3	0	0	0	2	26
7 : Desarrollo	3	3	3	3	3	3	0	2	0	3	3	0	3	1	3	3	3	3	0	0	42
8 : Comercio	1	3	3	1	3	3	3	0	0	2	1	0	2	2	3	3	3	3	0	3	39
9 : Clima	3	3	3	0	3	0	3	3	0	0	3	0	1	1	2	3	3	3	0	0	34
10 : Tecnología	3	3	3	1	3	3	3	2	0	0	3	0	0	3	2	3	0	3	0	0	35
11 : TPCC	3	3	3	1	0	2	3	3	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3	0	37
12 : Geografía	1	2	2	0	3	3	3	3	3	0	1	0	3	1	3	3	3	3	0	0	37
13 : Acueducto	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	5
14 : MOD	3	2	2	2	0	1	0	3	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	0	0	24
15 : Dda	1	2	2	0	3	3	3	3	0	1	1	0	1	3	0	3	3	2	0	2	33
16 : O	1	3	3	0	3	3	3	3	0	1	0	0	1	3	3	0	3	2	0	2	34
17 : PCS	1	3	3	0	0	3	3	3	0	1	0	0	0	0	3	3	0	2	0	3	28
18 : PCC	3	3	3	0	2	3	3	3	0	2	2	0	0	3	3	3	3	0	2	0	38
19 : Gobierno	2	1	1	3	3	3	3	3	0	3	2	0	3	0	1	2	1	2	0	1	34
20 : Asociación	1	2	2	3	3	3	1	3	0	3	0	0	3	0	3	2	3	1	0	0	33
Total	39	44	44	19	37	47	42	53	3	21	26	3	25	32	38	54	45	41	7	20	640

Fuente: La presente investigación en Software © LIPSOR-EPITA-MICMAC

De la matriz de influencias indirectas (Ver tabla 27) se obtiene una nueva clasificación de las variables más importantes del sistema. De hecho, se detectan las variables ocultas, a través del método Mic Mac.

De acuerdo al grafico 17, las variables: líder, asociación, técnicas de producción y tecnología se clasifican como determinantes, en comparación con el gráfico 16, la variable técnicas de producción pasa de ser una variable blanco a ser una totalmente influyente. En este nuevo mapa (ver gráfico 17) al igual que en el anterior (Ver gráfico 16), el liderazgo resulta ser la variable más influyente.

El mapa de influencias indirectas refleja que las variables Rele son: la calidad, el desarrollo, la capacidad producción y la demanda, lo cual denota una diferencia entre el mapa de influencias directas ya que en este solo 3 eran las variables Rele (calidad, demanda y comercio), se evidencian dos nuevas variables y se pierde una. Hay un desplazamiento de la variable capacidad de producción la cual paso de ser una variable blanca a ser una Rele, es decir aumento su grado de influencia y presento un desplazamiento por encima de la diagonal. Respecto a la variable desarrollo esta paso de ser una variable reguladora a ser la más significativa dentro de las Rele, desplazándose positivamente por el eje "X" y "Y" es decir mayor influencia y mayor dependencia. Respecto a las variables Rele hay un cambio sustancial ya que en la matriz de influencias directas la variable con mayor influencia y dependencia era el comercio el cual se ubicaba como una variable Rele, sin embargo en esta nueva matriz ya no lo es y se desplaza hacia una mayor dependencia y menor influencia por debajo de la diagonal.

La variable comercio pasa a ser una variable de Riesgo, y se mantienen en la misma clasificación el manejo de plagas, la oferta y la mano de obra. Sin embargo, los precios se desplazan hacia una menor influencia y un aumento gradual de dependencia, haciendo parte ahora de las variables blanco.

La resistencia al cambio se ubica como una variable blanco (ver gráfico 17) y junto a esta clasificación están los costos, que al igual que en el gráfico 16 se mantienen en esta misma clasificación.

Las vías se clasifican como variables dependientes en el gráfico 17, sin embargo en el grafico son reguladoras, por lo tanto se evidencia un desplazamiento hacia una mayor dependencia y un cambio gradual hacia una menor influencia.

Finalmente la variable acueducto mantiene su influencia y tiene un desplazamiento negativo por el eje de la dependencia, ubicándose en el tercer

cuadrante y pasando de clasificarse como una variable de resultados (Ver gráfico 16) a una variable autónoma.

Mediante este análisis se puede identificar claramente que la comparación de clasificaciones (Ver tabla 29) ha permitido confirmar la importancia de ciertas variables, pero condujo también al descubrimiento de la importancia de otras variables que a priori se tenían por poco importante.

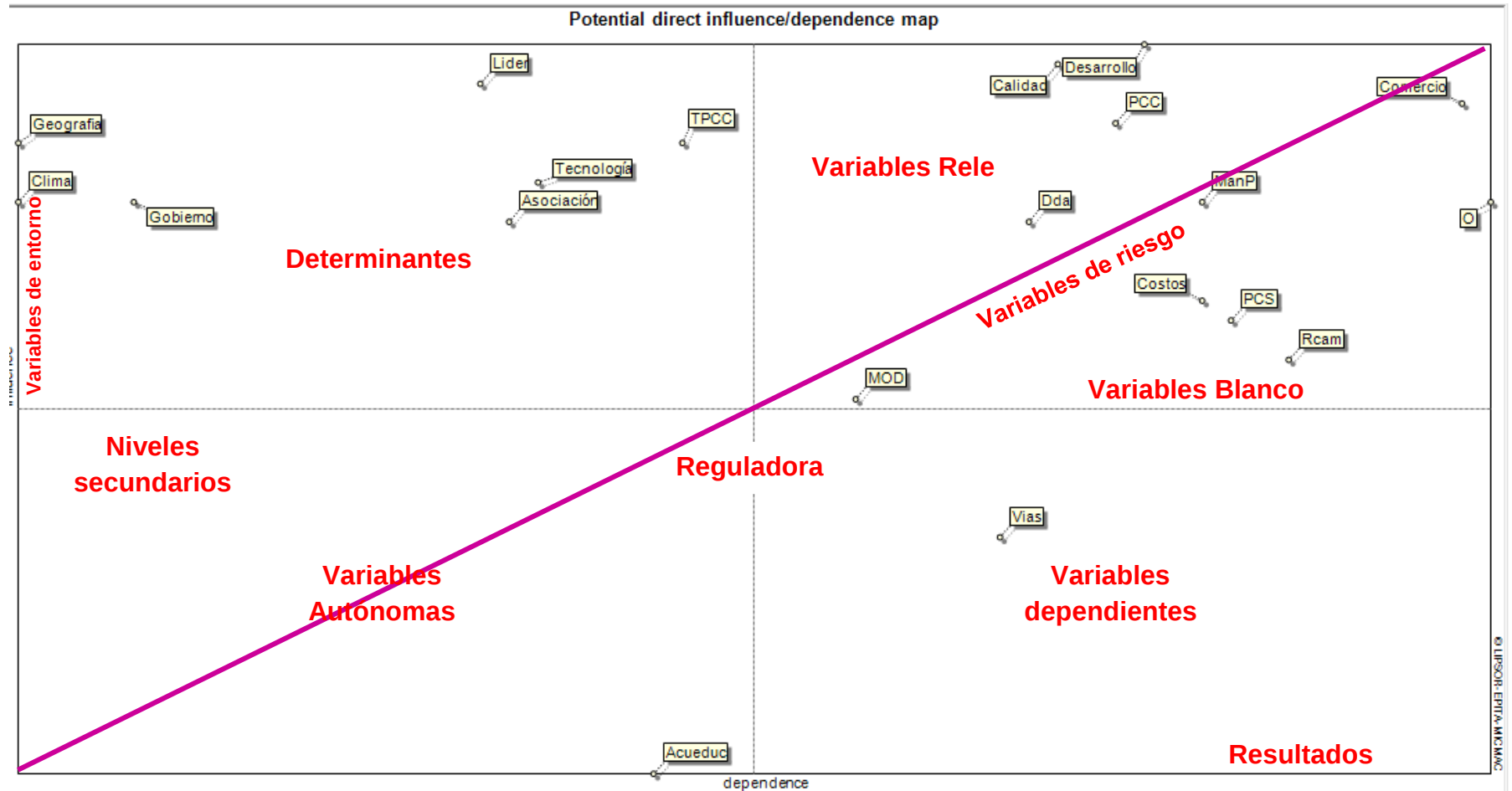
El hecho de realizar el anterior análisis y considerar las acciones indirectas, muestran el papel preponderante y que sería un grave error despreciarlas en el curso del análisis explicativo.

Tabla 30 Comparación de motricidades (directa - indirecta)

Nº1	Variables	Total motricidad DIRECTA	Total motricidad INDIRECTA
1	Café de Calidad	47	41
2	Costo de Insumos	32	29
3	Manejo de Plagas	37	34
4	Liderazgo	44	40
5	Carreteras	18	17
6	Resistencia al cambio	28	26
7	Investigación y desarrollo	50	42
8	Comercialización	41	39
9	Cambios climáticos	42	34
10	Tecnología	38	35
11	Técnicas de producción	45	37
12	Condiciones geográficas	42	37
13	Acueductos	5	5
14	Disponibilidad de MOD	26	24
15	Demanda	36	33
16	Oferta	36	34
17	Precios	30	28
18	Capacidad de producción	44	38
19	Apoyo gubernamental	39	34
20	Asociaciones y agremiaciones	35	33

Fuente: La presente investigación

Gráfico 18 Plano de influencias/Dependencias indirectas



Fuente: La presente investigación en Software © LIPSOR-EPITA-MICMAC

5. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS POSIBLES DEL SECTOR CAFICULTOR EN EL HORIZONTE DE FUTURO CONSIDERADO DENTRO DEL ESTUDIO.

La prospectiva estratégica nos dice que las “variables estratégicas”, pueden evolucionar al futuro dependiendo solamente de las voluntades y capacidades que posean los actores sociales para construir el futuro.

De acuerdo al análisis estructural realizado anteriormente las variables claves son:

- Calidad
- Investigación y Desarrollo
- Capacidad de producción
- Demanda
- Comercialización

Para continuar con el diseño y evaluación de escenario con un horizonte de futuro es necesario considerar las siguientes premisas.⁸⁵

- El futuro no está escrito, está por construir.
- El futuro es la razón de ser del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente
- Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos de futuro.

Considerando lo anterior, se han formulado las siguientes hipótesis de futuro y se han diseñado los siguientes escenarios posibles para el sector cafetero en el corregimiento Sánchez en un horizonte de futuro al año 2027.

5.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE FUTURO

Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2027. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes 3 condiciones:

- Conjeturales: Quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen

⁸⁵ Michel Godet. De la anticipación a la acción, México, D.F., Ediciones Alfaomega, 1995, p. 1-4

- Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse como acto en el futuro, por lo tanto pertenecen al campo de lo realizable.
- Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Para formular las hipótesis de futuro de cada variable se consideró que su evolución puede darse dentro de las cuatro (4) siguientes posibilidades:

H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy

H2 = Hipótesis con características positivas o de cambio incremental

H3 = Hipótesis con características negativas o de involución

H4 = Hipótesis con características de ruptura o de cambio estructural

Considerando lo anterior, en este estudio se han formulado las siguientes hipótesis de futuro para el conjunto de las respectivas variables estratégicas seleccionadas anteriormente:

Tabla 31 Hipótesis de futuro

1	VARIABLE	HIPÓTESIS	
Calidad		H1	La producción de café en el corregimiento Sánchez cada vez es mayor y sigue mejorando su calidad.
		H2	Debido a la calidad del café del corregimiento de Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.
		H3	El sector caficultor en el corregimiento de Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.
		H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.
2	VARIABLE	HIPÓTESIS	
Investigación y Desarrollo		H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas amigables con el medio ambiente
		H2	Los caficultores víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en

		competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción de
	H3	El Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros no abarca todos los corregimientos lejanos de Nariño, por lo tanto se reduce la capacitación y apoyo a los productores en la adopción de las tecnologías y prácticas generadas como resultado del proceso de investigación.
	H4	Los caficultores del corregimiento de Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.
3	VARIABLE	HIPÓTESIS
Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.
4	VARIABLE	HIPÓTESIS
Demanda	H1	El café del corregimiento Sánchez es muy demandado debido a las características sensoriales y físicas que tiene.
	H2	La demanda internacional del café del corregimiento Sánchez se incrementa en la misma proporción en que ingresan estudiantes a la educación superior, debido a sus hábitos de alto consumo de café como medio energizante.
	H3	La demanda internacional de café del corregimiento de Sánchez disminuye porque las personas prefieren en café instantáneo importado
	H4	Con el proceso de paz la demanda del café del corregimiento de Sánchez se incrementa.
5	VARIABLE	HIPÓTESIS
	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.

Comercialización	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación de sus características especiales.
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.

Fuente: La presente investigación

5.1.1. Validación de hipótesis

En este caso particular, se aplicó un sencillo cuestionario para validar las hipótesis de futuro que previamente se habían formulado.

Tabla 32 Matriz Validación de hipótesis

1	VARIABLE	HIPÓTESIS	De acuerdo	En desacuerdo	Hipótesis propuesta
Calidad	H1	La producción de café en el corregimiento Sánchez cada vez es mayor y sigue mejorando su calidad.		X	El sector caficultor del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.
	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento de Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.	X		
	H3	El sector caficultor en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.	X		
	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de	X		

		exportación de café y los más altos estándares de calidad.			
2	VARIABLE	HIPÓTESIS			
Investigación y Desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	X		
	H2	Los caficultores víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción.	X		
	H3	El Servicio de Extensión de la Federación Nacional de Cafeteros no abarca todos los corregimientos lejanos de Nariño, por lo tanto se reduce la capacitación y apoyo a los productores en la adopción de las tecnologías y prácticas generadas como resultado del proceso de investigación.		X	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello. .
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y	X		

		desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.			
3	VARIABLE	HIPÓTESIS			
Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.	X		
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	X		
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.	X		
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.	X		

4	VARIABLE	HIPÓTESIS			
	Demanda	H1	El café del corregimiento Sánchez es muy demandado debido a las características sensoriales y físicas que tiene.	X	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.
		H2	La demanda internacional del café del corregimiento Sánchez se incrementa en la misma proporción en que ingresan estudiantes a la educación superior, debido a sus hábitos de alto consumo de café como medio energizante.	X	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de a FNC.
		H3	La demanda internacional de café del corregimiento de Sánchez disminuye porque las personas prefieren en café instantáneo importado	X	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.
		H4	Con el proceso de paz la demanda del café del corregimiento de Sánchez se incrementa.		Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.

5	VARIABLE	HIPÓTESIS			
Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.	X		
	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.	X		
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.	X		
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.	X		

Fuente: La presente Investigación

5.1.2. Hipótesis definitiva

De acuerdo a los postulados anteriores y al cuadro de hipótesis de las variables estratégicas, se calificó la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis en el horizonte de futuro al año 2027, de acuerdo con la escala de probabilidad definida.

Escala de Probabilidad
90%=Muy probable
70%=Probable
50%=Duda
30%=Poco probable
10%=Nada probable

Tabla 33 Matriz calificación de probabilidad

1	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
	Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.	90%
		H2	Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.	70%
		H3	El sector caficulator en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.	30%

	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.	50%
2	VARIABLE	HIPÓTESIS	
Investigación y Desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	90%
	H2	Los caficultores víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción de	70%
	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello. .	30%
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.	10%
3	VARIABLE	HIPÓTESIS	
Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.	70%
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido	90%

		destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.	50%
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.	10%
4	VARIABLE	HIPÓTESIS	
Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.	50%
	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.	70%
	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.	30%
	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.	10%
5	VARIABLE	HIPÓTESIS	
	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.	50%

Comercialización	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.	70%
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación de sus características especiales.	90%
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.	30%

Fuente: La presente Investigación

5.2. DISEÑO DE ESCENARIOS O “EL ARTE DE LA CONJETURA”

Las “variables estratégicas” pueden dar lugar a diferentes hipótesis en el futuro. El número de escenarios posibles que se obtiene con las hipótesis formuladas previamente es igual al producto de multiplicar entre sí el número de hipótesis de cada variable. A este número de escenarios se le llama el “espacio morfológico”.

De estos escenarios, los expertos han decidido evaluar los siguientes escenarios, de cara al desarrollo futuro del sector caficultor del corregimiento Sánchez:

E1: Escenario tendencial. Este escenario representa el comportamiento de las variables estratégicas que sigue el mismo comportamiento del sector, no se genera avances, ni cambios.

E2: Escenario más probable. En este escenario el comportamiento de las estrategias tiene mayor cumplimiento y buscan identificar y calificar tendencias ya que mediante este escenario nos indica para dónde vamos.

E3: Escenario óptimo. En este escenario se logra un nivel más alto de la competitividad.

E4: Escenario negativo. Este contempla una desmejora de la situación actual de la organización. Ya que aquí se presenta un deterioro de las variables y genera una pérdida en la competitividad.

E5: Escenario de Ruptura: Este escenario busca llevar lo imposible fuera de sus límites.

E6: Escenario deseado o logable. En este escenario las variables tienen el comportamiento que ha proyectado la empresa y es el que desea tener la organización.

E7: Escenario alterno. En este las variables estratégicas mejoran y pueden alcanzar mejores niveles de desarrollo ya que se señalan otras situaciones en las que se podría encontrar la organización.

5.2.1. Escenarios más probables

Tabla 34 Matriz de los escenarios más probables

PREGUNTA: ¿CUÁL ES LA FACULTAD QUE QUEREMOS PARA EL FUTURO?				ESCENARIO MÁS PROBABLE
ANÁLISIS MORFOLÓGICO			H = Hipótesis con las más altas calificaciones de probabilidad de ocurrencia en el horizonte de futuro considerado en el estudio	
1	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Calidad		H1	El sector caficutor del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto. .	90%
2	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Investigación y desarrollo		H2	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	90%

3	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Capacidad de producción		H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	90%
4	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Demanda		H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.	70%
5	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación

Comercialización		H1	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.	90%
------------------	--	----	--	-----

Fuente: La presente Investigación

5.2.2. Escenarios puros

Tabla 35 Matriz de los escenarios Puros

Escenario		Variable o Componente	Hipótesis	
TENDENCIAL "Más de lo Mismo"	Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.
		Investigación y desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente
		Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.
		Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.
		Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.
OPTIMISTA "Mejor de lo Mismo con el mismo patrón de crecimiento"	Hipótesis con características positivas	Calidad	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento de Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.
		Investigación y desarrollo	H2	Las caficultoras víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción.
		Capacidad de producción	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficutora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.

		Demanda	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.
		Comercialización	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.
<u>PESIMISTA</u> "Peor que lo mismo"	Hipótesis con características negativas	Calidad	H3	El sector caficultor en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.
		Investigación y desarrollo	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello.
		Capacidad de producción	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.
		Demanda	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.
		Comercialización	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación de sus características especiales.
<u>DE RUPTURA</u> "Mejor de lo mismo con un patrón de crecimiento innovador"	Hipótesis con características de ruptura	Calidad	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.
		Investigación y desarrollo	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.

		Capacidad de producción	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.
		Demanda	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.
		Comercialización	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.

Fuente: La presente Investigación

5.3. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS

Tabla 36 Ubicación de hipótesis en los escenarios

1	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.	X	X					
	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.			X			X	
	H3	El sector caficulator en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.				X			
	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por las víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.					X		X
2	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Investigación y Desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	X					X	
	H2	Los caficultores víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción		X	X				
	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello. .				X			
	H4	Los caficultores del corregimiento					X		X

		Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.							
3	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.	X					X	
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.		X	X				
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.				X			
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.					X		X
4	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.	X					X	
	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.		X	X				
	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.				X			

	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.					X		X
5	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.	X	X					
	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.			X			X	
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.				X			
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.					X		X

5.4. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios y considerar la consulta a los expertos utilizando el Ábaco de François Régnier y el análisis estructural Mic-Mac, se concluyó y recomendó que el escenario por el cual debe apostar el sector caficulator del corregimiento Sánchez del Municipio de Chachagui, al horizonte del año 2027 es el escenario Optimista.

Para la selección del escenario apuesta se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Plantear un reto para la empresa.
- Este reto tiene que ser un eje motivador dentro de la organización con el fin que se trabaje conjuntamente para alcanzar dicho escenario.
- Debe ser motivador para todos los miembros de la organización.
- Debe ser realizable en un periodo de tiempo de 10 años (2017-2027).
- El escenario debe tener un alto porcentaje de expectativas de cumplimiento

En cuanto al E1 (Escenario Tendencial), se puede observar que aunque es un escenario que puede lograrse a través de la estabilidad del sector caficulator, no presenta ningún reto que sea motivador para los caficultores, por lo tanto se puede decir que no sería un escenario apuesta para el sector.

En el escenario E2 (Escenario más probable), se observa que la competencia tiende a disminuir, sin embargo en el mercado se puede observar que la competencia es cada vez más reñida y los gimnasios tienen una gran acogida y están en crecimiento a consecuencia de las nuevas tendencias del cuidado corporal, acondicionamiento físico y la salud es por ello que no sería un escenario apuesta.

En el escenario E4 (Escenario negativo), el sector caficulator deteriora totalmente su calidad y compromisos para el pleno desarrollo de este, no se presentan retos, ni criterios motivadores que hagan crecer el sector y a la población víctima del conflicto armado, es por ello que no es un escenario al cual se le apostaría.

En el escenario E5 (Escenario Ruptura), si bien en el sector caficulator y sobretodo en este corregimiento existen oportunidades de desarrollo se debe considerar que a un plazo de 10 años no es posible alcanzar las hipótesis propuestas teniendo en cuenta que por el momento se debe potencializar los proyectos gubernamentales.

En el escenario E6 (Escenario deseable o logable), en este escenario no se miran satisfechas las principales necesidades de la población víctima del conflicto

armado, además dentro del plazo planteado no se tiene plena seguridad de ser realizado.

En el escenario E7 (Escenario alterno), se presentan logros y retos muy complejos para la organización, los cuales no pueden ser primero que todo realizados en un periodo de 4 años, también se puede analizar que la empresa no cuenta con una capacidad financiera para tener equipos y sistemas tecnológicos de esas magnitudes por lo cual no se lo define como un escenario apuesta.

5.4.1. Escenarios más probables

Tabla 37 Matriz de los escenarios más probables

PREGUNTA: ¿CUÁL ES LA FACULTAD QUE QUEREMOS PARA EL FUTURO?				ESCENARIO MÁS PROBABLE
ANÁLISIS MORFOLÓGICO			H = Hipótesis con las más altas calificaciones de probabilidad de ocurrencia en el horizonte de futuro considerado en el estudio	
1	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Calidad		H1	El sector caficultor del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.	90%
2	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Investigación y desarrollo		H2	Cenicafé realiza investigaciones	90%

			para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	
3		HIPÓTESIS		Calificación
Capacidad de producción	VARIABLE	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	90%
4		HIPÓTESIS		Calificación
Demanda	VARIABLE	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de	70%

			café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.	
5	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Comercialización		H1	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.	90%

Fuente: La presente Investigación

5.4.2. Escenarios puros

Tabla 38 Matriz de los escenarios Puros

Escenario		Variable o Componente	Hipótesis	
TENDENCIAL "Más de lo Mismo"	Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.
		Investigación y desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente
		Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.
		Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.
		Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.
OPTIMISTA "Mejor de lo Mismo con el mismo patrón de crecimiento"	Hipótesis con características positivas	Calidad	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento de Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.
		Investigación y desarrollo	H2	Las caficultoras víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción.
		Capacidad de producción	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.

		Demanda	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.
		Comercialización	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.
<u>PESIMISTA</u> "Peor que lo mismo"	Hipótesis con características negativas	Calidad	H3	El sector caficultor en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.
		Investigación y desarrollo	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello.
		Capacidad de producción	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.
		Demanda	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.
		Comercialización	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación de sus características especiales.
<u>DE RUPTURA</u> "Mejor de lo mismo con un patrón de crecimiento innovador"	Hipótesis con características de ruptura	Calidad	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.
		Investigación y desarrollo	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.

		Capacidad de producción	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.
		Demanda	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.
		Comercialización	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.

Fuente: La presente Investigación

5.5. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS

1	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.	X	X					
	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.			X			X	
	H3	El sector caficulator en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.				X			
	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por las víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.					X		X
2	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Investigación y Desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	X					X	
	H2	El gobierno proveerá desarrollos científicos y tecnológicos a través de CENICAFÉ acorde a las necesidades de los caficultores del corregimiento Sánchez.		X	X				
	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello. .				X			
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los					X		X

		productores.							
3	VARIA BLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Capacida d de producci ón	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.	X					X	
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.		X	X				
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.				X			
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.					X		X
4	VARIA BLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.	X					X	
	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.		X	X				
	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.				X			
	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.					X		X
5	VARIA	HIPÓTESIS	E	E	E	E	E	E	E

	BLE		1	2	3	4	5	6	7
Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.	X	X					
	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.			X			X	
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.				X			
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.					X		X

Fuente: La presente investigación

5.6. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios y considerar la consulta a los expertos utilizando el Ábaco de François Regnier y el análisis estructural Mic-Mac, se concluyó y recomendó que el escenario por el cual debe apostar el sector caficultor del corregimiento Sánchez del Municipio de Chachagüi, al horizonte del año 2027 es el escenario Optimista.

Para la selección del escenario apuesta se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Plantear un reto para la empresa.
- Este reto tiene que ser un eje motivador dentro de la organización con el fin que se trabaje conjuntamente para alcanzar dicho escenario.
- Debe ser motivador para todos los miembros de la organización.
- Debe ser realizable en un periodo de tiempo de 10 años (2017-2027).
- El escenario debe tener un alto porcentaje de expectativas de cumplimiento

En cuanto al E1 (Escenario Tendencial), se puede observar que aunque es un escenario que puede lograrse a través de la estabilidad del sector caficultor, no presenta ningún reto que sea motivador para los caficultores, por lo tanto se puede decir que no sería un escenario apuesta para el sector.

En el escenario E2 (Escenario más probable), se observa que la competencia tiende a disminuir, sin embargo en el mercado se puede observar que la competencia es cada vez más reñida y los gimnasios tienen una gran acogida y están en crecimiento a consecuencia de las nuevas tendencias del cuidado corporal, acondicionamiento físico y la salud es por ello que no sería un escenario apuesta.

En el escenario E4 (Escenario negativo), el sector caficultor deteriora totalmente su calidad y compromisos para el pleno desarrollo de este, no se presentan retos, ni criterios motivadores que hagan crecer el sector y a la población víctima del conflicto armado, es por ello que no es un escenario al cual se le apostaría.

En el escenario E5 (Escenario Ruptura), si bien en el sector caficultor y sobretodo en este corregimiento existen oportunidades de desarrollo se debe considerar que a un plazo de 10 años no es posible alcanzar las hipótesis propuestas teniendo en cuenta que por el momento se debe potencializar los proyectos gubernamentales.

En el escenario E6 (Escenario deseable o logable), en este escenario no se miran satisfechas las principales necesidades de la población víctima del conflicto

armado, además dentro del plazo planteado no se tiene plena seguridad de ser realizado.

En el escenario E7 (Escenario alternativo), se presentan logros y retos muy complejos para la organización, los cuales no pueden ser primero que todo realizados en un periodo de 4 años, también se puede analizar que la empresa no cuenta con una capacidad financiera para tener equipos y sistemas tecnológicos de esas magnitudes por lo cual no se lo define como un escenario apuesta.

5.6.1. Escenarios más probables

Tabla 39 Matriz de los escenarios más probables

PREGUNTA: ¿CUÁL ES LA FACULTAD QUE QUEREMOS PARA EL FUTURO?				ESCENARIO MÁS PROBABLE
ANÁLISIS MORFOLÓGICO		H = Hipótesis con las más altas calificaciones de probabilidad de ocurrencia en el horizonte de futuro considerado en el estudio		
1	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Calidad		H1	El sector caficultor del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto. .	90%
2	VARIABLE	HIPÓTESIS		Calificación
Investigación y desarrollo		H2	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	90%

3		HIPÓTESIS		Calificación
Capacidad de producción	VARIABLE	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	90%
4		HIPÓTESIS		Calificación
Demanda	VARIABLE	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.	70%
5		HIPÓTESIS		Calificación
Comercialización	VARIABLE	H1	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.	90%

Fuente: La presente Investigación

5.6.2. Escenarios puros

Tabla 40 Matriz de los escenarios Puros

Escenario		Variable o Componente	Hipótesis	
TENDENCIAL "Más de lo Mismo"	Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	Calidad	H1	El sector caficulator del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.
		Investigación y desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente
		Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.
		Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.
		Comercialización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.
OPTIMISTA "Mejor de lo Mismo con el mismo patrón de crecimiento"	Hipótesis con características positivas	Calidad	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento de Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.
		Investigación y desarrollo	H2	Las caficultoras víctimas del conflicto armado del Corregimiento Sánchez reciben formación y certificación por parte del Sena en convenio con prosperidad para todos en competencias laborales para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sistema de producción.
		Capacidad de producción	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.

		Demanda	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.
		Comercialización	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.
<u>PESIMISTA</u> "Peor que lo mismo"	Hipótesis con características negativas	Calidad	H3	El sector caficultor en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.
		Investigación y desarrollo	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello.
		Capacidad de producción	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de café son muy bajos.
		Demanda	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.
		Comercialización	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación de sus características especiales.
<u>DE RUPTURA</u> "Mejor de lo mismo con un patrón de crecimiento innovador"	Hipótesis con características de ruptura	Calidad	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por los víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.
		Investigación y desarrollo	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.

		Capacidad de producción	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.
		Demanda	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.
		Comercialización	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.

Fuente: La presente Investigación

5.7. UBICACIÓN DE LA HIPÓTESIS EN LOS ESCENARIOS

1	VARIABLE	HIPÓTESIS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Calidad	H1	El sector caficultor del corregimiento Sánchez tiene como ventaja competitiva la calidad en su producto.	X	X					
	H2	Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.			X			X	
	H3	El sector caficultor en el corregimiento Sánchez ha perdido las características especiales debido a las inadecuadas técnicas de producción.				X			
	H4	Se crea una empresa exportadora de café liderada por las víctimas del conflicto armado acorde a todas las exigencias de exportación de café y los más altos estándares de calidad.					X		X
2	VARIABLE	HIPÓTESIS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Investigación y Desarrollo	H1	Cenicafé realiza investigaciones para beneficio de las familias cafeteras, buscando siempre prácticas de producción amigables con el medio ambiente	X					X	

	H2	El gobierno proveerá desarrollos científicos y tecnológicos a través de CENICAFÉ acorde a las necesidades de los caficultores del corregimiento Sánchez.		X	X				
	H3	La FNC limita el desarrollo de los proyectos a los municipios caficultores más sobresalientes del departamento de Nariño por lo tanto el corregimiento Sánchez no se beneficia de ello. .				X			
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez con apoyo del gobierno crean un centro de investigación y desarrollo para mejorar las necesidades de los productores.					X		X
3	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Capacidad de producción	H1	Los caficultores del corregimiento Sánchez construyen un centro de acopio para ampliar su oferta y tener una adecuada capacidad de producción.	X					X	
	H2	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.		X	X				
	H3	Las técnicas de producción son tradicionalistas y la capacidad de inversión es nula por tal motivo los niveles de producción de				X			

		café son muy bajos.							
	H4	Los caficultores del corregimiento Sánchez tiene la suficiente capacidad instalada para abastecer la demanda de los mayores consumidores de café del mundo, tales como Holanda, Finlandia y Suecia.					X		X
4	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Demanda	H1	La demanda del café del corregimiento Sánchez crece en un 20% respecto a años anteriores gracias a sus características.	X					X	
	H2	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC.		X	X				
	H3	Debido a la resistencia al cambio en aspectos tan importantes como técnicas de producción por parte de los caficultores del corregimiento Sánchez las características del café cambian y con ello su demanda disminuye.				X			
	H4	Debido a los procesos de paz llevados a cabo por Colombia, incrementa la demanda del café.					X		X
5	VARIABLE	HIPÓTESIS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7
Comercia lización	H1	La FNC lidera las iniciativas de comercialización del café del corregimiento Sánchez para ampliar su mercado.	X	X					

	H2	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.			X			X	
	H3	La comercialización de café se da a través de las cooperativas de café existentes con precios estándares de mercado sin diferenciación del sus características especiales.				X			
	H4	La universidad de Nariño conforma un equipo de trabajo con las facultades de ciencias agrícolas y ciencias económicas y administrativas, con el fin de fortalecer el sector caficultor en el corregimiento de Sánchez para implementar un plan de exportación con Canales directos de comercialización de café.					X		X

Fuente: La presente investigación

5.8. SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios y considerar la consulta a los expertos utilizando el Ábaco de François Regnier y el análisis estructural Mic-Mac, se concluyó y recomendó que el escenario por el cual debe apostar el sector caficulator del corregimiento Sánchez del Municipio de Chachagüi, al horizonte del año 2027 es el escenario Optimista.

Para la selección del escenario apuesta se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Plantear un reto para la empresa.
- Este reto tiene que ser un eje motivador dentro de la organización con el fin que se trabaje conjuntamente para alcanzar dicho escenario.
- Debe ser motivador para todos los miembros de la organización.
- Debe ser realizable en un periodo de tiempo de 10 años (2017-2027).
- El escenario debe tener un alto porcentaje de expectativas de cumplimiento

En cuanto al E1 (Escenario Tendencial), se puede observar que aunque es un escenario que puede lograrse a través de la estabilidad del sector caficulator, no presenta ningún reto que sea motivador para los caficultores, por lo tanto se puede decir que no sería un escenario apuesta para el sector.

En el escenario E2 (Escenario más probable), se observa que la competencia tiende a disminuir, sin embargo en el mercado se puede observar que la competencia es cada vez más reñida y los gimnasios tienen una gran acogida y están en crecimiento a consecuencia de las nuevas tendencias del cuidado corporal, acondicionamiento físico y la salud es por ello que no sería un escenario apuesta.

En el escenario E4 (Escenario negativo), el sector caficulator deteriora totalmente su calidad y compromisos para el pleno desarrollo de este, no se presentan retos, ni criterios motivadores que hagan crecer el sector y a la población víctima del conflicto armado, es por ello que no es un escenario al cual se le apostaría.

En el escenario E5 (Escenario Ruptura), si bien en el sector caficulator y sobretodo en este corregimiento existen oportunidades de desarrollo se debe considerar que a un plazo de 10 años no es posible alcanzar las hipótesis propuestas teniendo en cuenta que por el momento se debe potencializar los proyectos gubernamentales.

En el escenario E6 (Escenario deseable o logable), en este escenario no se miran satisfechas las principales necesidades de la población víctima del conflicto

armado, además dentro del plazo planteado no se tiene plena seguridad de ser realizado.

En el escenario E7 (Escenario alterno), se presentan logros y retos muy complejos para la organización, los cuales no pueden ser primero que todo realizados en un periodo de 4 años, también se puede analizar que la empresa no cuenta con una capacidad financiera para tener equipos y sistemas tecnológicos de esas magnitudes por lo cual no se lo define como un escenario apuesta.

Tabla 41 Escenario por el cual se apuesta

ESCENARIO OPTIMISTA				
Calidad	Investigación y desarrollo	Capacidad de producción	Demanda	Comercialización
Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.	El gobierno proveerá desarrollos científicos y tecnológicos a través de CENICAFÉ acorde a las necesidades de los caficultores del corregimiento Sánchez.	Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC	La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.

Fuente: el presente trabajo

6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

Para que se realice el escenario apuesta denominado “optimista”, se requiere formular unos objetivos estratégicos, los cuales se definen a partir de cada hipótesis que conforma dicho escenario apuesta. Para este estudio, se han considerado los siguientes objetivos estratégicos y las siguientes estrategias (priorizadas con el método IGO) para llevar a cabo el escenario apuesta:

6.1. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACORDE A CADA HIPÓTESIS

CALIDAD	
Hipótesis: Debido a la calidad del café del corregimiento Sánchez este se diferencia en el departamento de Nariño y es fuertemente demandado por los mercados extranjeros, teniendo gran reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.	
Objetivo estratégico: Fortalecer la imagen del café del corregimiento Sánchez como símbolo de la calidad y los valores de los caficultores	
Nº	Estrategias
1.	Fomento de prácticas agronómicas que promuevan la calidad del café del corregimiento Sánchez.
2.	Mejora de la infraestructura productiva en beneficio y secado.
3.	Trabajo con las autoridades fitosanitarias en el control de plagas y enfermedades del café.
4.	Fomento y estímulo en los caficultores para la prueba de taza.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
Hipótesis: El gobierno proveerá desarrollos científicos y tecnológicos a través de CENICAFÉ acorde a las necesidades de los caficultores del corregimiento Sánchez.	
Objetivo estratégico: Liderar iniciativas que generen alianzas con el entorno gubernamental para el desarrollo científico y tecnológico.	
Nº	Estrategias
1.	Desarrollo de la agenda de investigación con el fin de que CENICAFÉ ofrezca soluciones de corto, mediano y largo plazo a los cambiantes retos de la caficultura en el corregimiento.

2.	Fortalecimiento de los esquemas de validación e interacción entre los caficultores del corregimiento Sánchez y la investigación científica.
3.	Establecimiento de herramientas de seguimiento a la transferencia, adopción e impacto de los desarrollos científicos y tecnológicos.
4.	Protección y administración de los desarrollos científicos y tecnológicos en beneficio de los caficultores víctimas de conflicto armado del corregimiento Sánchez.

CAPACIDAD Y PRODUCCIÓN	
Hipótesis: Con apoyo de la FNC y el gobierno, la población caficultora víctima del conflicto armado, ha adquirido destrezas para la actividad productiva a través de capacitación y ampliación de los terrenos incrementando así su producción.	
Objetivo estratégico: Garantizar la presencia institucional a través de una extensión rural innovadora y eficaz para el corregimiento Sánchez para el incremento de la productividad.	
Nº	Estrategias
1.	Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mecanismos de extensión rural.
2.	Fomento de la aplicación de nuevas modalidades de organización del trabajo.
3.	Incremento de la productividad física del trabajo mediante innovaciones tecnológicas.
4.	Incentivo en la mejora de las condiciones de trabajo y seguridad social de los jornaleros y recolectores cafeteros.

DEMANDA	
Hipótesis: Incremento sustancial de la demanda internacional debido a las adecuadas técnicas de producción de café implementadas en el corregimiento Sánchez con apoyo de la FNC	
Objetivo estratégico: Penetrar y consolidar nuevos mercados	
Nº	Estrategias
1.	Adopción por parte del caficultor de las mejores prácticas de producción de café.
2.	Posicionamiento del café del corregimiento Sánchez a través de una marca propia.
3.	Identificación de mercados no tradicionales con alto potencial de crecimiento para abrir mercado.
4.	Desarrollo de alianzas con actores idóneos que fortalezcan la lealtad con el café del

	corregimiento Sánchez.
--	------------------------

COMERCIALIZACIÓN	
Hipótesis: La población víctima del conflicto armado se capacita en formación empresarial para crear una asociación que busque canales directos de comercialización de café.	
Objetivo estratégico: Buscar canales directos de comercialización a través de la asociación de caficultores.	
Nº	Estrategias
1.	Capacitación de la población víctima del conflicto armado del corregimiento Sánchez en formación empresarial por parte del SENA.
2.	Implementación de los modelos innovadores de comercialización interna y externa.
3.	Apoyo de la academia para la implementación de un plan exportador
4.	Optimización de los costos de comercialización de la cadena

6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN SU GRADO DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Las “estrategias claves” se obtuvieron mediante la técnica “IGO” que permite analizar cada estrategia según los criterios de importancia y gobernabilidad. Con el primero se verifica la pertinencia de las estrategias y con el segundo se constata la gobernabilidad o control que la organización tiene sobre cada una de ellas.

Tabla 42 Matriz IGO

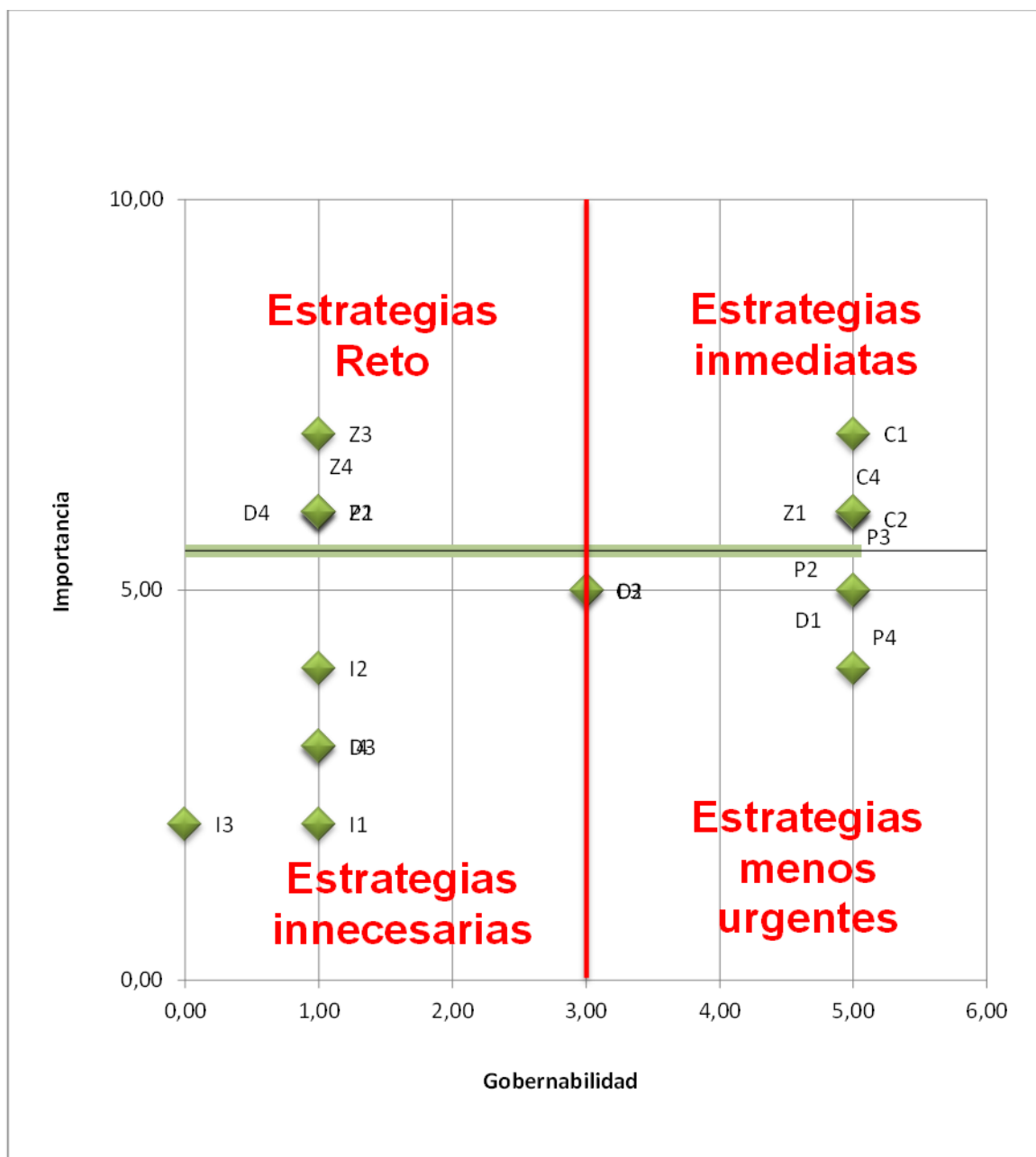
Rotulo	Estrategia	Gobernabilidad	Importancia
C1	Fomento de prácticas agronómicas que promuevan la calidad del café del corregimiento Sánchez.	5,00	7,00
C2	Mejora de la infraestructura productiva en beneficio y secado.	5,00	6,00
C3	Trabajo con las autoridades fitosanitarias en el control de plagas y enfermedades del café.	3,00	5,00
C4	Fomento y estímulo en los caficultores para la prueba de taza.	5,00	6,00

I1	Desarrollo de la agenda de investigación con el fin de que CENICAFÉ ofrezca soluciones de corto, mediano y largo plazo a los cambiantes retos de la caficultura en el corregimiento.	1,00	2,00
I2	Fortalecimiento de los esquemas de validación e interacción entre los caficultores del corregimiento Sánchez y la investigación científica.	1,00	4,00
I3	Establecimiento de herramientas de seguimiento a la transferencia, adopción e impacto de los desarrollos científicos y tecnológicos.	0,00	2,00
I4	Protección y administración de los desarrollos científicos y tecnológicos en beneficio de los caficultores víctimas de conflicto armado del corregimiento Sánchez.	1,00	3,00
P1	Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mecanismos de extensión rural.	1,00	6,00
P2	Fomento de la aplicación de nuevas modalidades de organización del trabajo.	5,00	5,00
P3	Incremento de la productividad física del trabajo mediante innovaciones tecnológicas.	5,00	6,00
P4	Incentivo en la mejora de las condiciones de trabajo y seguridad social de los jornaleros y recolectores cafeteros.	5,00	4,00
D1	Adopción por parte del caficultor de las mejores prácticas de producción de café.	5,00	5,00
D2	Posicionamiento del café del corregimiento Sánchez a través de una marca propia.	3,00	5,00
D3	Identificación de mercados no tradicionales con alto potencial de crecimiento para abrir mercado.	1,00	3,00
D4	Desarrollo de alianzas con actores idóneos que fortalezcan la lealtad con el café del corregimiento Sánchez.	1,00	6,00
Z1	Capacitación de la población víctima del conflicto armado del corregimiento Sánchez en formación empresarial por parte del SENA.	5,00	6,00
Z2	Implementación de los modelos innovadores de comercialización interna y externa.	1,00	6,00
Z3	Apoyo de la academia para la	1,00	7,00

	implementación de un plan exportador		
Z4	Optimización de los costos de comercialización de la cadena	1,00	6,00

Fuente: La presente investigación

Gráfico 19 Clasificación en cuadrantes de acuerdo a IGO



Fuente: La presente investigación

Tabla 43 Regiones de priorización

Variables	Estrategias
ESTRATÉGICAS EN EL CORTO PLAZO (Alta importancia, alta Gobernabilidad)	C1. Fomento de prácticas agronómicas que promuevan la calidad del café del corregimiento Sánchez. C2. Mejora de la infraestructura productiva en beneficio y secado. C4. Fomento y estímulo en los caficultores para la prueba de taza. P3. Incremento de la productividad física del trabajo mediante innovaciones tecnológicas. Z1. Capacitación de la población víctima del conflicto armado del corregimiento Sánchez en formación empresarial por parte del SENA.
RETO (Alta Importancia, baja Gobernabilidad)	P1. Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mecanismos de extensión rural. D4. Desarrollo de alianzas con actores idóneos que fortalezcan la lealtad con el café del corregimiento Sánchez. Z2. Implementación de los modelos innovadores de comercialización interna y externa. Z3. Apoyo de la academia para la implementación de un plan exportador Z4. Optimización de los costos de comercialización de la cadena
DE SALIDA (Baja Importancia, alta Gobernabilidad)	D1. Adopción por parte del caficultor de las mejores prácticas de producción de café. P2. Fomento de la aplicación de nuevas modalidades de organización del trabajo. P4. Incentivo en la mejora de las condiciones de trabajo y seguridad social de los jornaleros y recolectores cafeteros.
DE SEGUNDA IMPORTANCIA (Baja Importancia)	D3. Identificación de mercados no tradicionales con alto potencial de crecimiento para abrir mercado.

relativa, baja Gobernabilidad relativa)	I1. Desarrollo de la agenda de investigación con el fin de que CENICAFÉ ofrezca soluciones de corto, mediano y largo plazo a los cambiantes retos de la caficultura en el corregimiento. I2. Fortalecimiento de los esquemas de validación e interacción entre los caficultores del corregimiento Sánchez y la investigación científica. I3. Establecimiento de herramientas de seguimiento a la transferencia, adopción e impacto de los desarrollos científicos y tecnológicos. I4. Protección y administración de los desarrollos científicos y tecnológicos en beneficio de los caficultores víctimas de conflicto armado del corregimiento Sánchez. C3. Trabajo con las autoridades fitosanitarias en el control de plagas y enfermedades del café. D2. Posicionamiento del café del corregimiento Sánchez a través de una marca propia.
---	---

Fuente: La presente investigación

6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.3.1. Horizonte de tiempo

El horizonte de tiempo establecido para llevar a cabo el direccionamiento estratégico del sector caficultor en el corregimiento Sánchez es de diez años, puesto que se ajusta perfectamente a las hipótesis propuestas dentro del Escenario Apuesta, para que sean alcanzables.

6.3.2. Valores y Principios

Servicio. El cliente es una de las partes más importantes del sector caficultor, es por esto que se debe prestar un servicio de calidad que garantice la satisfacción del mercado, además de una excelente tecnificación en cada uno de sus procesos.

Responsabilidad. La responsabilidad aplicada a cada una de las labores en el sector caficultor del corregimiento Sánchez, especialmente aquellos compromisos pactados con los caficultores. Dentro de este valor, se encuentra la delegación de labores, las metas propuestas para que haya satisfacción para el cliente

Honestidad. El comportamiento íntegro de todos los caficultores es de suma importancia puesto que de esto depende el buen nombre de la empresa y el reconocimiento de los clientes, dentro de la empresa, la honestidad demuestra el sentido de pertenencia y el deseo de éxito del sector.

Compromiso. La calidad del café es sumamente importante es por esto que el compromiso con la realización de cada procedimiento es vital en el desarrollo del sector, cada proceso debe estar bien estructurado y desarrollado de tal forma que garantice el éxito y la satisfacción final del mercado.

Respeto. Con los clientes, tomando en cuenta que cada persona es diferente y se desenvolverá de manera diferente, entendiendo que se deben generar estrategias según los requerimientos de cada mercado. Con todos los caficultores, generando un espacio de paz, armonía y colaboración.

Perseverancia. El sector caficultor del corregimiento Sánchez busca ser líder en cafés especiales con los más alto estándares de calidad, por esto que todas las acciones van encaminadas al crecimiento y fortalecimiento de los mercados además a la expansión a nuevos mercados.

Innovación. Los procesos tecnológicos deben mejorar al mismo ritmo que el entorno es por esto que la utilización los equipos y maquinaria novedosa debe ser hincapié para lograr la calidad y preferencia a los cliente.

6.3.3. Misión

Somos un corregimiento que procura el bienestar del caficultor de Sánchez a través de una efectiva organización que se identifica por un producto con los más altos estándares de calidad, con precios competitivos. Se parte de la implementación de una educación innovadora, reflexiva y analítica para la transformación plena del ser humano, cambiando su manera de vivir.

6.3.4. Visión

El sector cafetero del corregimiento Sánchez para el año 2027 asume el reto de ser líder en producción de café con los más altos estándares de calidad, en el departamento de Nariño, con procesos apoyados en tecnología productiva de punta, con flexibilidad de volumen, talento humano generador de valor e innovación, a precio competitivo que satisfacen y superan las expectativas del mercado por medio del valor agregado.

6.3.5. Objetivos Estratégicos

- ✓ Fortalecer la imagen del café del corregimiento Sánchez como símbolo de la calidad y los valores de los caficultores
- ✓ Liderar iniciativas que generen alianzas con el entorno gubernamental para el desarrollo científico y tecnológico.
- ✓ Garantizar la presencia institucional a través de una extensión rural innovadora y eficaz para el corregimiento Sánchez para el incremento de la productividad.
- ✓ Penetrar y consolidar nuevos mercados
- ✓ Buscar canales directos de comercialización a través de la asociación de caficultores.

6.3.6. Objetivos Corporativos

- ✓ Realizar innovación a través de investigación y desarrollo que garanticen cambios positivos en la calidad de los procesos y el manejo de equipos para una eficiente producción.
- ✓ Potencializar la capacidad de liderazgo
- ✓ Reestructurar los procesos para aumentar el nivel de satisfacción del consumidor.
- ✓ Realizar proceso de capacitación a todos los caficultores, con el fin de optimizar tiempo y costos en cada uno de los procesos de la cadena productiva de café.
- ✓ Establecer precios competitivos, maximizando la relación costo/beneficio para el consumidor.
- ✓ Implementar procesos tecnificados para aumentar la capacidad de producción.
- ✓ Ofrecer al consumidor cafés competitivos que no solo satisfagan sus necesidades, sino que superen sus expectativas.
- ✓ Satisfacer el incremento en la demanda de café.
- ✓ Proponer un proyecto de interés social para la población caficultora víctima de conflicto armado a entidades estatales.

6.3.7. Políticas

Abastecimiento: desarrollar procesos de abastecimiento en la producción de café, que incorporen criterios de calidad y costo.

Ambiental: realizar una gestión ambiental responsable sobre el uso de los recursos naturales que demandan las actividades de producción de la cadena productiva de café.

Comunicación: asegurar una comunicación transparente, oportuna, clara y coherente en el sector cafetero del corregimiento Sánchez que contribuya al logro de la estrategia, fortalezca el relacionamiento los entes clave.

Control: establecer los principios para el funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de control de ISA y sus empresas que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Gestión humana: establecer los principios para atraer, desarrollar y retener el talento humano y en un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas, equitativas y justas que generen un ambiente de confianza y el desarrollo integral en los aspectos humano, laboral y social.

Gestión integral de riesgos: buscar la integridad de los recursos empresariales, la continuidad y sostenibilidad de los negocios a través de la gestión permanente de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas ISA y sus empresas.

Información y conocimiento: reconocer el valor estratégico de la información y el conocimiento en el desarrollo de los negocios, entendiéndolos como activos determinantes que requieren ser conservados, protegidos y gestionados para lograr el mejoramiento del sector y abarcar nuevos mercados.

Producción: establecer los principios de actuación para producción de calidad, con oportunidad y a precios competitivos, orientados a satisfacer los clientes y construir relaciones de largo plazo.

6.3.8. Estrategias

De acuerdo a la Matriz IGO y el análisis realizado, se plantea el direccionamiento estratégico para el escenario optimista, con las siguientes estrategias:

- Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mecanismos de extensión rural.
- Desarrollo de alianzas con actores idóneos que fortalezcan la lealtad con el café del corregimiento Sánchez.
- Implementación de los modelos innovadores de comercialización interna y externa.
- Apoyo de la academia para la implementación de un plan exportador

- Optimización de los costos de comercialización de la cadena
- Incremento del nivel de producción para cumplir con el nivel de demanda.

6.3.9. Plan de acción

- **Estrategia:** Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mecanismos de extensión rural.
- **Objetivo estratégico:** Garantizar la presencia institucional a través de una extensión rural innovadora en el corregimiento de Sánchez, para el incremento de la productividad.

Actividades	Metas	Indicadores	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Realización de un acuerdo con el SENA para dictar el curso en contabilidad básica.	Se realice el acuerdo	N/A	1 mes	Líder caficultores SENA	\$10.000
Difusión pública en el corregimiento sobre convocatorias abiertas para el curso en contabilidad básica	El 100% de los caficultores conozcan la convocatoria.	$\frac{\text{Caf. que conocen la convocatoria}}{\text{Total Caficultores}} * 100$	1 mes	Líder	\$300.000
Inscripción del curso	70% de los caficultores se inscriban	$\frac{\text{Caficultores inscritos}}{\text{Total caficultores}} * 100$	1 semana	Tutor Sena	\$100.000
Recolección de la información personal debidamente soportada	100% de los soportes	$\frac{\text{Soportes entregados}}{\text{Total de soportes requeridos}} * 100$	2 semanas	Lideres	\$50.000
Iniciación del curso en contabilidad básica	100% de los caficultores inscritos asistan	$\frac{\text{Asistentes}}{\text{Total inscritos}} * 100$	120 horas	Colaboradores SENA	\$600.000
Evaluación del curso	90% de los caficultores inscritos pasen la evaluación	$\frac{\text{Caficultores aprobados}}{\text{total inscritos}} * 100$	3 horas	Investigadoras Colaboradores SENA	\$0
Socialización de la evaluación y refuerzo de temas.	95% de los caficultores tengan conocimiento de contabilidad.	$\frac{\text{Caficultores aprobados}}{\text{total inscritos}} * 100$	1 semana	Colaboradores SENA	\$0
Implementación de un sistema contable de fácil manejo y entendimiento para el proceso de producción de café.	Se implemente el sistema contable	N/A	2 Semanas	Colaboradores SENA Caficultores	\$0

- **Estrategia:** Apoyo de la academia para la implementación de un plan exportador
- **Objetivo estratégico:** Buscar canales directos de comercialización a través de la asociación de caficultores.

Actividades	Metas	Indicadores	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Articulación con el SENA para que fomenten el emprendimiento en los jóvenes rurales.	Firmar acuerdo con el SENA	$\frac{\text{Relación Beneficio Costo}}{\text{Beneficios totales del programa}} \times \text{Cosos del programa}$	1 mes	SENA FNC	\$100.000
Visita a entidades para el fomento al emprendimiento y a otras instituciones que fomentan la creación de emprendimientos juveniles (CRECE)	Tener un buen portafolio de entidades que fomenten el emprendimiento en jóvenes	N/A	2 meses	SENA FNC	\$100.000
Articulación con entidades para el fomento al emprendimiento y con otras instituciones que fomentan la creación de emprendimientos juveniles (CRECE)	Firmar acuerdos con las entidades más representativas y con mayores proyectos	$\frac{\text{Entidades representativas}}{\text{Total entidades}} * 100$	1 mes	SENA FNC Entidades	\$150.000
Realización de alianza con la red Unidos y el programa de jóvenes rurales.	Alianza con Red Unidos y programa jóvenes rurales	N/A	1 mes	SENA FNC Entidades	\$60.000
Acompañamiento y difusiones a los jóvenes para convocatorias por parte de los cogestores del SENA y los cogestores de la red Unidos.	Acompañamiento constante a los jóvenes del corregimiento	$\frac{\text{Días visitados}}{\text{Mes}}$	1 año	Cogestores del SENA Cogestores Red unidos	\$250.000
Diseño de un plan de trabajo didáctico	Plan de trabajo puesto en marcha	N/A	1 mes	Entidades Jóvenes rurales	\$300.000

Diseño y creación de proyectos de emprendimiento	60% de los jóvenes presentan proyectos de emprendimiento	$\frac{\text{Jóvenes con proyectos}}{\text{Total Jóvenes inscritos}} * 100$	6 meses	Jóvenes rurales	\$100.000
Presentar el proyecto ante semilleros de emprendimiento				Jóvenes rurales Entidades	\$50.000
Presentación de un evento en el que se presenten diversos catadores	Realización del evento con los catadores	N/A	1 mes	Caficultores Entidades	\$1.000.000
Premiación de los tres jóvenes con los mejores proyectos	Tener Proyectos de emprendimiento	$\frac{\text{Proyectos con ideas innovadoras}}{\text{Total proyectos presentados}} * 100$	1 mes	Entidades Caficultores	\$1.500.000

- **Estrategia:** Desarrollo de alianzas con actores idóneos que fortalezcan la lealtad con el café del corregimiento Sánchez.
- **Objetivo estratégico:** Penetrar y consolidar mercados.

Actividades	Metas	Indicadores	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Visita del grupo SENA cafés especiales para reconocimiento de la zona cafetera.	Reconocimiento de la zona por parte del Grupo SENA	N/A	1 semana	Caficultores SENA	\$200.000
Implementación convenios con la FNC	Firmar convenio	N/A	2 semanas	Caficultores	\$0
Identificación procesos críticos	Caracterización de los procesos críticos	$\frac{\text{Procesos críticos}}{\text{Total de procesos}}$	Año cafetero	Caficultores Entidades FNC Cafeteros	\$5.000.000
Diseñar un proceso ideal	Proceso productivo que se adapte al contexto	N/A	1 año	Caficultores Entidades FNC Cafeteros	\$2.000.000
Capacitación por parte del SENA en nuevas técnicas de producción.	80% de los caficultores se capaciten	$\frac{\text{Caficultores capacitados}}{\text{Total caficultores}} * 100$	6 meses	Caficultores Entidades FNC	\$1.000.000
Estandarización de los procesos de producción	Se estandarice el 90% de los procesos de la cadena productiva	$\text{Uso de la capacidad instalada} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Capacidad Instalada}} * 100$	1 año	Caficultores Entidades FNC	\$10.000.000

Implementación de un sistema de calidad	Calidad consistente Control preliminar Control recurrente	<i>Producción con buenas características</i> <u>Total producción</u> <i>Herramientas en buen estado</i> <u>Total herramientas</u>	1 año	Caficultores Entidades FNC Cafeteros	\$5.000.00
Adopción de mejores técnicas de producción	Técnicas de producción competitivas	N/A	1 año	Caficultores Entidades FNC Cafeteros	-
		N/A			

- **Estrategia** Incremento del nivel de producción para cumplir con el nivel de demanda.
- **Objetivo estratégico:** Fortalecer la imagen del café de corregimiento Sánchez como símbolo de calidad y los valores de los caficultores

Actividades	Metas	Indicadores	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Establecimiento de un cronograma de capacitación	Cronograma	N/A	1 mes	Caficultores SENA	\$50.000
Diseño de un plan de los cambios que se deben implementar	Diseño del plan	N/A	1 mes	Entidades Caficultoras	\$100.000
Realización de un presupuesto	Presupuesto acorde a las necesidades	N/A	3 meses	Entidades Caficultoras	\$100.000
Implementación de una infraestructura acorde a las buenas prácticas agrícolas.	Infraestructura acorde	Uso de la capacidad instalada= $\frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$	1 año	Entidades Caficultoras	\$50.000.000
Socialización sobre entidades que certifican las buenas prácticas en el manejo del proceso de cultivo y cosecha	Cafeteros conozcan el 100% de requisitos para certificarse	$\frac{\text{Caf. conocen requisitos para certificarse}}{\text{Total cafeteros}}$	2 meses	Entidades Caficultoras	\$100.000
Aplicación de procesos	90% de la producción será	$\frac{\text{Producción limpia}}{\text{total producción}} \times 100$	1 año	Entidades Caficultoras	\$10.000.000

productivos más limpios	más limpia				
Evaluación por parte de las entidades certificadoras	100% de fincas evaluadas	$\frac{\text{Fincas evaluadas}}{\text{total fincas}} * 100$	1 mes	Certificadoras	\$0
Aprobación de Marcas de Certificación (MC)	60% de fincas sean certificadas	$\frac{\text{Fincas cumplen requisitos}}{\text{Total fincas}} * 100$ $\frac{\text{Fincas certificadas}}{\text{Total fincas}} * 100$	1 mes	Certificadoras	\$0
Participación en el concurso de la FNC Prueba de taza	100% caficultores participen	$\frac{\text{Caficultores participanetes}}{\text{Total caficultores}} * 100$	1 mes	Caficultores FNC	\$0

- **Estrategia** Implementación de los modelos innovadores de comercialización interna y externa.
- **Objetivo estratégico:** Buscar canales directos de comercialización a través de la asociación de caficultores.

Actividades	Metas	Indicadores	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Establecimiento de un cronograma de capacitación	Cronograma	N/A	1 mes	Caficultores SENA	\$50.000
Diseño de un plan de los cambios que se deben implementar	Diseño del plan	N/A	1 mes	Entidades Caficultores	\$100.000
Realización de un presupuesto	Presupuesto acorde a las necesidades	N/A	3 meses	Entidades Caficultoras	\$100.000
Implementación de una infraestructura acorde a las buenas prácticas agrícolas.	Infraestructura acorde	Uso de la capacidad instalada = $\frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Capacidad Instalada}} * 100$	1 año	Entidades Caficultoras	\$50.000.000
Socialización sobre entidades que certifican las buenas prácticas en el manejo del proceso de cultivo y cosecha	Cafeteros conozcan el 100% de requisitos para certificarse	$\frac{\text{Caf. conocen requisitos para certificarse}}{\text{Total cafeteros}}$	2 meses	Entidades Caficultoras	\$100.000
Aplicación de procesos	90% de la producción será	$\frac{\text{Producción limpia}}{\text{total producción}} * 100$	1 año	Entidades Caficultoras	\$10.000.000

productivos más limpios	más limpia				
Evaluación por parte de las entidades certificadoras	100% de fincas evaluadas	$\frac{\text{Fincas evaluadas}}{\text{total fincas}} * 100$	1 mes	Certificadoras	\$0
Aprobación de Marcas de Certificación (MC)	60% de fincas sean certificadas	$\frac{\text{Fincas cumplen requisitos}}{\text{Total fincas}} * 100$ $\frac{\text{Fincas certificadas}}{\text{Total fincas}} * 100$	1 mes	Certificadoras	\$0
Participación en el concurso de la FNC Prueba de taza	100% caficultores participen	$\frac{\text{Caficultores participanetes}}{\text{Total caficultores}} * 100$	1 mes	Caficultores FNC	\$0

7. CONCLUSIONES

La aplicación de la prospectiva desempeña un papel fundamental para la planeación estratégica. Para el caso del sector caficulator del corregimiento Sánchez, la realización de este análisis prospectivo es un ejercicio reflexivo y participativo que permitió que diferentes actores del sistema se involucran con el análisis de la dinámica del sistema en la visión de futuro y la formulación de la estrategia para llegar al Horizonte deseado o ideal, conllevando a que los actores se apropien de las acciones de mejoramiento y quieran continuar en busca del desarrollo del sector.

El análisis de la situación actual del sector cafetero del corregimiento Sánchez conformado por población víctima del conflicto armado, determina la dirección del estudio prospectivo ya que permitió identificar aspectos relevantes en la evolución del sector, deficiencias y fortalezas presentes, algunas relaciones causa-efecto que son importantes, así como oportunidades de mejora. En el corregimiento Sánchez se observó que el sector tiene varios puntos por mejorar y muchos son propios de la población víctima del conflicto armado; estos aspectos enmarcan el accionar a corto mediano y largo plazo del sector caficulator en este corregimiento.

A través de la aplicación de la metodología del Abaco de Reginer se identificó que las variables claves de competitividad son la calidad del café, los costos de los Insumos y el manejo de Plagas, sin embargo hay 15 variables que fueron sujeto de estudio en las cuales. La identificación de estas variables fue hecha por personas que tienen amplios conocimientos sobre el café y el corregimiento Sujeto de estudio, se destaca que en el momento de analizar algunas variables los actores del saber tuvieron diferencias en el grado de importancia, lo cual es bueno porque aportaron sus diversos puntos de vista.

El análisis estructural es una metodología que permitió realizar un análisis más profundo de las variables identificadas en el ábaco de Reginer para la competitividad del sector caficulator. Es así como se clasifico las 20 variables en cuatro áreas específicas según el grado de motricidad y dependencia que estos presentaron. Los que se ubicaron en la zona de riesgo (Calidad, investigación y desarrollo, Producción y demanda), son las aquellas variables a las que el corregimiento Sánchez (especialmente los Organismos Gubernamentales y la FNC) debe prestar mayor atención, ya que son generadores de los que se ubican en la zona de salida. Es así como se puede concluir que el sector caficulator del corregimiento Sánchez presenta un sistema desequilibrado y que por tanto las

estrategias se deben enfocar en fortalecer todas las variables y se llegue a un equilibrio de este.

El escenario optimista, es el escenario por el cual debe apostar el sector caficultor del corregimiento Sánchez del Municipio de Chachagüi, al horizonte del año 2027. Este escenario presenta un escenario favorable para la población, centrándose en los siguientes puntos: reconocimiento del café por ser un producto de calidad a nivel regional, nacional e internacional. Actuación del gobierno para proveer desarrollos científicos y tecnológicos a través de CENICAFÉ acorde a las necesidades de los caficultores del corregimiento Sánchez y una sinergia con la FNC para el pleno desarrollo del sector en cuanto a capacitación en técnicas de producción.

Finalmente, después de todos los hallazgos en este análisis prospectivo, se concluye que el sector debe enfocar su accionar en los próximos 10 años en 5 variables clave: Calidad del café, demanda, Investigación y desarrollo, capacidad de producción y comercialización. Con ellos actuara como factores influyentes del sistema para lograr su optimo equilibrio, se obtendrá provecho de las convergencias de los actores, buscara disminuir impactos y escenarios que no le convienen.

8. RECOMENDACIONES

Es fundamental el papel del gobierno y la FNC, en el desarrollo del sector caficutor del corregimiento Sánchez, esto con el fin de estabilizar el sistema, inicialmente es importante la implementación de las estrategias que de acuerdo a la matriz IGO son urgentes, tales como el fomento de prácticas agronómicas que promuevan la calidad del café del corregimiento Sánchez, la mejora de la infraestructura productiva en beneficio y secado, el fomento y estímulo en los caficultores para la prueba de taza, el incremento de la productividad física del trabajo mediante innovaciones tecnológicas, y la capacitación de la población víctima del conflicto armado del corregimiento Sánchez en formación empresarial por parte del SENA.

Se debe socializar el presente análisis a fin de que puedan coordinarse las acciones respectivas para lograr el escenario futurible propuesto, con el fin de sensibilizar a los actores involucrados a fin de relacionarlos en el desarrollo del escenario prospectivo que se quiere alcanzar en 10 años.

Es importante que la población víctima del conflicto armado aproveche las alianzas con instituciones del saber cómo el SENA y entes gubernamentales como Prosperidad para todos, donde existe capacitación permanente tanto en técnicas de producción de café y cafés especiales, liderazgo y estrategias de comercialización y en este sentido se convertirían en agentes para la ejecución de sus funciones en favor de la comunidad que representa, según sea el campo de estudio.

Se considera ahora el aspecto de la posibilidad de integración y asociación, elemento positivo que abre la puerta para emprender nuevos proyectos, ya que, a pesar de no hallarse una asociación constituida, la necesidad de una es evidente y se reconoce, por lo tanto, la creación de una asociación representa la posibilidad de trabajar conjuntamente por un bien común, luchando para lograr beneficios en temas que afectan el bienestar de los caficultores.

De igual manera, para lograr mayor competitividad, no solo se necesita de un enfoque en los aspectos técnicos como los anteriormente mencionados, se necesita también de fortalecer otro factor con bajo rendimiento como lo es la comercialización en donde principalmente se requiere de la implementación de un plan de mercadeo ya que este es la base para conocer el mercado, los competidores, la legislación vigente, las condiciones económicas, la situación tecnológica, la demanda y los recursos disponibles en la empresa para arrancar con procesos de comercialización tanto nacional como internacionalmente.

La participación de la academia es importante debido a los aportes que desde las aulas de clase se pueden llevar a cabo en pro del avance y mejora de la calidad de vida del sector cafetero. La diversidad de culturas, de pensamientos y la Interdisciplinariedad que existe en el medio académico permite integrar actores, elementos y valores de múltiples áreas del saber, con el objeto de identificar diferentes puntos de vista que aporten valor ya sea a un objeto de estudio o un sector de la economía como lo es el sector cafetero del corregimiento Sánchez.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano , S., & Rendon , R. (2010). Estudio socioeconómico del subsector cafetero del municipio de Taminango, Nariño (2010). Taminango, Nariño.
- Bastidas, Á., Pabón , G., & Castillo, Á. (s.f.). Determinación de las prácticas Agrícolas que conllevan al aseguramiento de la calidad del café en el municipio de Marsella – Risaralda. Marsella, Risaralda.
- Betancourt Andrade, M., & Hidalgo Caicedo , M. (2011). Planificación de elementos fundamentales para la organización del empresario cafetero, de acuerdo a la agroecología del cultivo de café. San Juan de Pasto.
- Bogotá Rodriguez , L., León Gómez, J., & Patiño Millan , J. (2014). Diseño de una red de distribución del café Tamareño desde Yopal (Casanare) hacia el Centro de país. Bogotá.
- Cabrera, A., Toro, F., & León, J. (2009). Caracterización del sistema de producción tradicional de café en el municipio de la Unión, Nariño. La Unión, Nariño.
- Córdoba Castro, N. (2007). Optimización de la cadena productiva del café, a través de la promoción para el desarrollo de una cadena de valor, de acuerdo a la experiencia desarrollada en cinco municipios del norte del departamento de Nariño. Nariño.
- D. R. (1817). Principios de la economía política.
- EL TIEMPO. (17 de Julio de 2015). EL TIEMPO. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/20-productos-colombianos/16111011>
- EL TIEMPO. (17 de Julio de 2015). EL TIEMPO. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/20-productos-colombianos/16111011>
- Escuela Nacional Sindical . (29 de 09 de 2015). DesdeAbajo. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <https://www.desdeabajo.info/colombia/27314-trabajadores-del-cafelos-los-mas-precarios-e-informales-de-la-agroindustria-colombiana.html>
- Federación Nacional de Cafeteros . (08 de 2016). Al Grano. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc->

es/index.php/comments/federacion_amplia_plazo_para_acopio_de_cafes_d
el_concurso_de_calidad_colomb

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. (2014). ENSAYOS
SOBRE ECONOMIA CAFETERA. Caficultura sostenible, moderna y
competitiva.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). Café de Colombia.
Recuperado el 14 de 04 de 2017, de
[http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20\(Calidades%20Exportacion\).pdf](http://www.cafedecolombia.com/static/files/Resolucion%205%20de%202002%20(Calidades%20Exportacion).pdf)

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). FAQ'S CAFES
ESPECIALES. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de
https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/faqs/cafes_especiales/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). Recuperado el 14 de 04 de
2017, de
https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/narino_productor_de_cafe_de_altisima_calidad/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). Guía Ambiental para el
Sector Cafetero. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/15Anexos.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). Exportadores. Recuperado el 14 de 04
de 2017, de
http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/

Federación Nacionalde Cafeteros de Colombia. (s.f.). FAQ'S LOGISTICA.
Recuperado el 14 de 04 de 2017, de
<https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/faqs/logistica/>

García Muñoz , K. (2008). Programa De Desarrollo De Proveedores, Para La
Comercialización Del Café Bajo El Sistema De Comercio Justo: El Caso De
San Mateo Piñas Y Santa María Coixtepec, Oaxaca. Huajuapán de León,
Oaxaca.

GODET Michael. (s.f.). "De la anticipación a la acción". En Godet Michael, "De la
anticipación a la acción" (pág. 42).

- Haguenauer. (1990). ¿Qué es competitividad?
- Hill, C. (2007). International Business Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill.
- ICCO, T. I. (2015).
- Ivancevich. (1996). Gestión, calidad y competitividad .
- Jones. (1970). El papel de la tecnología en los modelos tradicionales de comercio internacional.
- La Guía del Café. (s.f.). Centro de Comercio Internacional . Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/calidad-del-cafe/defectos-de-los-cafes-robusta/>
- Ohlin, B. (1971). Comercio interregional e internacional. OIKOS-TAU SA.
- Organización Swisscontact. (2012). Análisis de la cadena de valor del café con enfoque de seguridad alimentaria y nutricional, (Nicaragua). Nicaragua.
- Piñeiro. (1993). El concepto de competitividad.
- Polo Murgueitio, Y. (2013). Análisis De Factibilidad Técnica, Ambiental y Financiera Para La Producción Y Comercialización De Café Sostenible Por El Grupo Asociativo Robles Del Macizo - Corregimiento De Bruselas (Municipio De Pitalito, Huila). Pereira.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de la Naciones.
- Posner, M. (1961).
- President's commission on industrial competitiveness. (1985). Competitividad incorporada al nivel de vida.
- Procolombia. (s.f.). Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- Rey Regalado, G. (2010). Nariño express modelo de negocio competitivo, involucrado en la cadena de valor del café con enfoque integral y visión socioeconómica en el municipio de la unión, Nariño. La Unión, Nariño.

- Saldias Barreneche, C., & Cortes Rojas, J. (1995). Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Servicio de Extensión Estrategia de Acción. Lima .
- Smith, A. (1776). Riqueza de las naciones. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- TECA . (13 de 07 de 2006). Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de <http://teca.fao.org/es/read/3723>
- Vásquez, M., & Peña, E. (s.f.). AnaCafé. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de https://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=Cuidados_a_la_semilla_cafe
- Vernon, R. (1966).

ANEXOS

Anexo 1 Administración del proyecto

CRONOGRAMA

Este cronograma establece el horizonte de tiempo del presente estudio; las fechas y tiempos establecidos para cada actividad están sujetas cambios en el desarrollo de la investigación por circunstancias que puedan suceder ajenas a nuestra voluntad.

Actividades	Fecha de inicio	Duración (días)	Fecha de finalización
Definición de la temática de investigación	09/01/2017	10	19/01/2017
Presentación de la propuesta al posible asesor del trabajo de grado	06/07/2017	1	06/07/2017
Definición del título del trabajo de grado	07/07/2017	2	08/07/2017
Elaboración cartas de presentación del proyecto de grado para aceptación ante comité curricular	10/07/2017	1	11/07/2017
Planteamiento del problema y formulación de objetivos	10/07/2017	5	15/07/2017
Revisión teórica	07/07/2017	30	07/08/2017
Elaboración de anteproyecto	06/07/2017	10	17/07/2017
Presentación del anteproyecto al asesor	18/07/2017	1	18/07/2017
Correcciones al anteproyecto	20/07/2017	4	24/07/2017
Inscripción y entrega del anteproyecto ante el programa	10/08/2017	1	10/08/2017

Recepción de sugerencias y correcciones por parte de los jurados	12/08/2017	1	12/08/2017
Realización de corrección y ajuste a los instrumentos de recolección de información	13/08/2017	2	14/08/2017
Contratación y capacitación de las personas que aplicaran las encuestas.	15/08/2017	10	25/08/2017
Aplicación de encuestas	26/08/2017	13	09/09/2017
Sistematización de la información	10/09/2017	10	20/09/2017
Desarrollo de primer taller de prospectiva	21/09/2017	1	21/09/2017
Procesamiento de la información obtenida en el primer taller de prospectiva	22/09/2017	5	27/09/2017
Desarrollo del segundo taller de prospectiva	28/09/2017	1	28/09/2017
Procesamiento de la información obtenida en el segundo taller de prospectiva	29/09/2017	5	04/10/2017
Desarrollo del tercer taller de prospectiva	5/10/2017	2	7/10/2017
Procesamiento de la información obtenida en el tercer taller de prospectiva	8/10/2017	2	10/10/2017
Construcción de los escenarios probables y deseables	11/10/2017	5	15/10/2017
Planteamientos de estrategias de desarrollo	16/10/2017	2	18/10/2017

Consolidación de la investigación en el documento a entregar. Anteproyecto y desarrollo del mismo	19/10/2017	6	25/10/2017
Entrega del proyecto a los jurados	26/10/2017	1	26/10/2017
Recepción de sugerencias y correcciones por parte de los jurados	30/10/2017	10	10/11/2017
Desarrollo de correcciones finales y preparación de sustentación	11/11/2017	3	13/11/2017
Sustentación trabajo de grado	15/11/2017	1	15/11/2017

Anexo 2 Presupuesto

	valor unitario	Cantidad	Total
1. Bibliografía			
a. Textos	\$ 50.000	2	\$ 100.000
b. Fotocopias	\$ 50	300	\$ 15.000
c. Otros			\$ 0
2. Talleres			
a) alquiler de sonido	\$ 30.000	2	\$ 60.000
b) alquiler instalaciones	\$ 50.000	3	\$ 150.000
c) refrigerio	\$ 5.000	40	\$ 200.000
d) papelería			\$ 200.000
3. Viajes y viáticos			
a. pasajes.	\$ 12.000	8	\$ 96.000
b. viáticos.	\$ 15.000	8	\$ 120.000
c. alimentación	\$ 6.000	24	\$ 144.000
4. Análisis y manejo de información			
a. Computador.	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000
b. Recolección/ digitación/ sistematización	\$ 3.000	56	\$ 168.000
5. Documento final			
a. Digitación.			\$ 260.000
b. Impresión.	\$ 200	300	\$ 60.000
c. Otros			\$ 0
Total			

Anexo 3 Formato N°1 lluvia de ideas fase 1

Identificación de las variables relacionadas con la competitividad del sector cafetero

Técnica: lluvia de ideas

Fase: 1

Cordial saludo.

Usted ha sido convocado a esta reunión para hacer parte del proyecto "análisis prospectivo de las características competitivas del sector cafetero en la población desplazada del corregimiento Sánchez"; dado su conocimiento del sector cafetero en estas comunidad, le solicitamos describa las variables tanto positivas como negativas que intervienen en el desarrollo competitivo del sector en su región y de una descripción de las mismas.

Tenga en cuenta: describir ideas con alto grado de individualidad (no agruparlas unas con otras), nombrar una variable y referirse exclusivamente a esa variable en la definición, no describir la variable en los mismos términos de su nombre (tautología) e incurrir en términos propios de la variable.

	Variables	Definición
1		
2		
3		
4		
5		
N		

Anexo 4 Formato N°2 Lluvia de ideas fase 2

Identificación de las variables relacionadas con la competitividad del sector cafetero

Técnica: Abaco de reigner

Fase: 2

Apreciados señores/as

Reúnase en un grupo conformado por los cuatro (4) actores o agentes de cambio (el poder, la producción, la comunidad y el saber). Respecto a las variables anteriormente descritas por cada uno de los participantes, socialícelas y seleccione aquellas variables que el grupo considera las más influyentes en el desarrollo de las características competitivas del sector cafetero en el corregimiento Sánchez.

Experto	Inicializa		
Nombre Apellido 01			
Nombre Apellido 02			
Nombre Apellido 03			
Nombre Apellido 04			
Nombre Apellido 05			

FACTORES DE CAMBIO	DESCRIPCIÓN
Factor de Cambio 01	
Factor de Cambio 02	
Factor de Cambio 03	
Factor de Cambio 04	
Factor de Cambio 05	

¿Qué tan importante es este factor para el futuro de la organización?		Muy Importante
		Importante
		Duda
		Poco Importante
		Nada Importante
		Sin Respuesta
Experto	Factores de Cambio	Respuesta
Nombre Apellido 01	01.Factor de Cambio 01	
Nombre Apellido 01	02.Factor de Cambio 02	
Nombre Apellido 01	03.Factor de Cambio 03	

Nombre Apellido 01	04.Factor de Cambio 04	
--------------------	------------------------	--

Muy Importante	01 Nombre Apellido 01	02 Nombre Apellido 02	03 Nombre Apellido 03	04 Nombre Apellido 04	05 Nombre Apellido 05	06 Nombre Apellido 06	07 Nombre Apellido 07	08 Nombre Apellido 08
Importante								
Duda								
Poco Importante								
Nada Importante								
Sin Respuesta								
01 Factor de Cambio 01								
02 Factor de Cambio 02								
03 Factor de Cambio 03								
04 Factor de Cambio 04								
05 Factor de Cambio 05								
06 Factor de Cambio 06								

Anexo 5 Formato N°3 Matriz análisis estructural identificación de las variables que conforman el problema

Relaciones de las variables en la matriz de análisis estructural Técnica: Análisis estructural

En un esfuerzo de coordinación entre las partes se delimito a las variables que influyen en el entorno competitivo del sector cafetero del corregimiento Sánchez. Debe reunirse en un grupo conformado únicamente por su grupo de actores (el poder, la producción, la comunidad y el saber) y determine el grado de influencia de cada variable sobre las demás colocando un número o letra correspondiente a cada casilla, mediante el siguiente método:

- 0: no tiene influencia
- 1: influencia directa débil
- 2: influencia directa media
- 3: influencia directa fuerte
- P: influencia potencial

Matriz de análisis estructural																
Influencia de/sobre	Influencia directa															Motricidad total
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	Vn	
V1																
V2																
V3																
V4																
V5																
V6																
V7																
V8																
V9																
V10																
V11																
V12																
V13																
Vn																
Dependencia Total																