

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Café en Colombia

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER DIRECCION ESTRATÉGICA
Y LIDERAZGO**

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Armando José Becerra Suárez

Patricia Ruiz Hernández

Juan Alvaro Vallejo Restrepo

Carolina Vivas Galvis

Asesor: Luis Del Carpio

Bogotá, Junio de 2017

Resumen Ejecutivo

Históricamente, Colombia ha basado su economía en el sector cafetalero. Sin embargo, las políticas económicas, la balanza comercial y los mercados internacionales, han adquirido más preponderancia e influencia en las definiciones que se han tomado respecto al mercado del café de Colombia, por lo tanto, la ecuación del negocio del café, ha cambiado. Hoy existen más “actores” y variables que antes, sin embargo, la industria no ha modificado su forma de operar. Aunado a lo anterior, es muy importante tener en cuenta que el país pasa por un momento coyuntural, en el cual deben tomar decisiones estratégicas en términos de políticas públicas y de negocio para asegurar la sostenibilidad de la industria del café y la estabilidad económica de las familias que dependen de este producto.

Es por ello, que este trabajo pretende desarrollar los siguientes puntos fundamentales en el año 2022: posicionar el café colombiano en mercados asiáticos y europeos, lograr un crecimiento del consumo nacional, lograr que el 30% de las especies exportadas sea con certificación de origen, mejorar la eficiencia productiva y mejorar la calidad de vida de los grupos familiares caficultores. Lograr los puntos va a requerir una guía unificada e integrada de toda la industria, desde la asociación de productores para mejorar eficiencias de escala, los canales logísticos y la estructura institucional. A esto se debe realizar inversión en áreas críticas como la de investigación y desarrollo, capacitación en personas y un despliegue de mercadeo para mantener el reconocimiento y marca del café en el mercado externo. La visión que se plantea en el año 2022 la industria del café en Colombia, habrá retomado su preponderancia a nivel nacional y será reconocida a nivel internacional por su calidad, rentabilidad y responsabilidad social. Seremos ante el mundo, una entidad símbolo del orgullo cafetero, fuente de tradición y ejemplo de innovación.

Abstract

Historically, Colombia has based its economy on the coffee sector. However, economic policies, the Balance of Trade and international markets, have acquired more preponderance and influence on the definitions that have been taken regarding the Colombian coffee market, therefore the coffee business equation has changed. Today there are more "actors" and variables than before, however, the industry has not changed its way of operating. In addition, it is very important to have in mind that the country is going through a conjectural moment, in which it must make strategic decisions in terms of public policies and business to ensure the sustainability of the coffee industry and the economic stability of Families that depend on this product.

It is for this reason that this paper aims to develop the following fundamental points for the year 2022: to position Colombian coffee in Asian and European markets, to achieve national consumption growth, to ensure that 30% of the species exported are Origin Certified ®, Improve productive efficiency and improve the quality of life in all farmer's families. Achieving the described points, will require a unified and integrated guide of the entire industry, from the association of producers to improve efficiencies of scale, logistics channels and institutional structure.

To achieve this, must be invested in critical areas such as research and development, training in people and marketing to maintain the recognition and branding of coffee in the external all defined external markets. The vision that arises in the year 2022 is as follows: the coffee industry in Colombian will have regained its preponderance at national level and will be internationally recognized for its quality, profitability and social responsibility. We will be before the eyes of the world, an entity symbol of coffee

Tabla de Contenidos

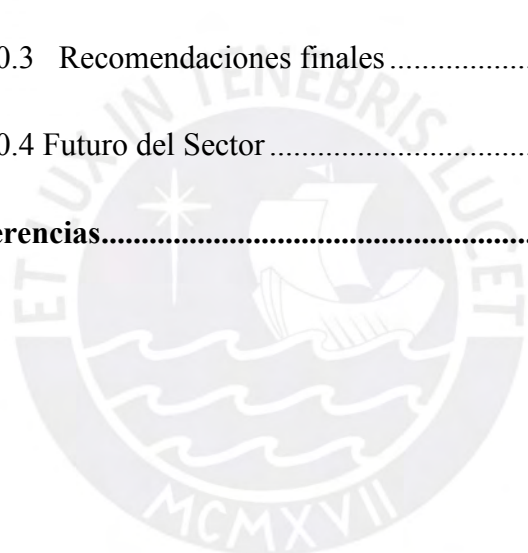
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación Actual de la Industria del Café	14
1.1 Situación General del Café.....	14
1.2 Conclusiones	30
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	31
2.1 Visión.....	31
2.2 Misión	31
2.3. Valores	32
2.4 Principios.....	32
2.5 Código de Ética	33
2.6 Conclusiones	34
Capítulo III: Evaluación Externa.....	35
3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales.....	35
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).	35
3.1.2 Potencial nacional.....	36
3.1.3 Principios cardinales.....	39
3.1.4 Influencia del análisis en la Industria del Café.....	41
3.2 Análisis Competitivo del País	42
3.2.1 Condiciones de los factores.....	42

3.2.2 Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	45
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	47
3.2.5 Influencia del análisis en la industria cafetera.....	47
3.3 Análisis del Entorno PESTEC	47
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	50
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.3.6 Fuerzas Competitivas (C).....	57
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
3.5 La Industria de Café en Colombia y sus Competidores.....	60
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	61
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	62
3.6 La Industria Colombiana del Café y sus Referentes	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	64
3.8 Conclusiones	66

Capítulo IV: Análisis Interno	67
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	67
4.1.1 Administración y Gerencia (A)	67
4.1.2 Marketing y Ventas (M)	67
4.1.3 Operaciones y Logísticas e Infraestructura (O).....	68
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	69
4.1.5 Recursos Humanos y Cultura (H).....	70
4.1.6 Sistemas de Información (I)	70
4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	71
4.2 Fortalezas y debilidades	71
4.3 Relevancia del análisis interno por área funcional.....	71
4.4 Conclusiones	76
Capítulo V: Objetivos de Largo Plazo y Estrategias en Acción	77
5.1 Intereses del Sector	77
5.2 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	81
5.3 Objetivos de Largo Plazo	82
5.4 Estrategias en Acción.....	82
5.5 Conclusiones	83
Capítulo VI: Estrategias.....	85
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	85
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	85
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	88

6.4 Matriz Gran Estrategia (GE)	89
6.5 Matriz de Decisión	89
6.6 Definición de estrategias para el proceso de mejoramiento de la Industria del Café ...	90
6.7 Matriz Rumelt	92
6.8 Matriz de Ética	92
6.9 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo (MEOLP)	92
6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores	96
6.11 Conclusiones	97
Capítulo VII: Implementación Estratégica	98
7.1 Objetivos de Corto Plazo	98
7.2 Identificación de los recursos	101
7.3 Políticas para la implementación de las estrategias	105
7.4 Estructura Organizacional	106
7.5 Conclusiones	106
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	108
8.1 Perspectivas de Control	108
8.1.1 Económica y Financiera.	108
8.1.2 Clientes & Mercado.....	108
8.1.3 Procesos.....	108
8.1.4 Estructura y Cultura.....	109
8.2 El Tablero de Control Balanceado (BSC).....	109
8.3 Conclusiones	109

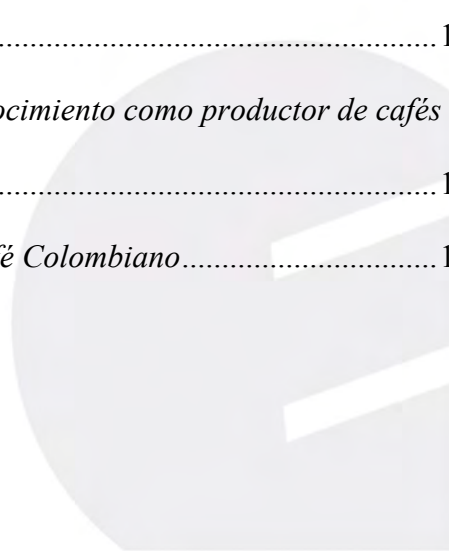
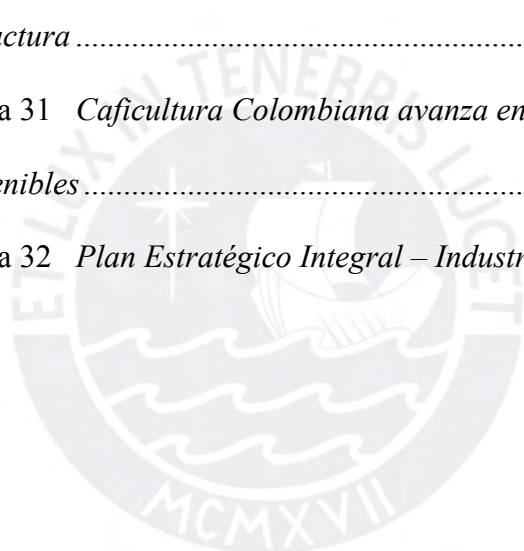
Capítulo IX Competitividad de la Organización	114
9.1 La Productividad	114
9.2 La Competitividad.....	114
9.3 Identificación de las Ventajas Competitivas	115
9.4 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters.....	116
9.5 Conclusiones	118
Capítulo X: Plan Estratégico Integral.....	119
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	119
10.2 Conclusiones finales.....	119
10.3 Recomendaciones finales	122
10.4 Futuro del Sector	123
Referencias.....	127



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Mercados Objetivo del Café según su Tipo de Procesamiento</i>	15
Tabla 2 <i>Balance Mundial Cafetero Años 2009/2010 a 2013-2014 (millones de sacos)</i>	18
Tabla 3 <i>Agentes de la Cadena de Suministro del Café en Colombia</i>	21
Tabla 4 <i>Principales Organizaciones de la Industria Cafetera Colombiana</i>	23
Tabla 5 <i>Principales Características de la Federación Nacional de Cafeteros</i>	24
Tabla 6 <i>Balance Cafetero en Colombia 2009-2013</i>	26
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	37
Tabla 8 <i>Poder Nacional</i>	38
Tabla 9 <i>Pilares que Mejoran la Eficiencia</i>	44
Tabla 10 <i>Mayores Perdedores según pérdidas por Exportación</i>	53
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	62
Tabla 12 <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	65
Tabla 13 <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	65
Tabla 15 <i>Relevancia del análisis Interno por área funcional</i>	72
Tabla 14 <i>Análisis Interno</i>	73
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	74
Tabla 17 <i>Matriz de Evaluación de Actores determinantes en la cadena de valor de la industria cafetera</i>	75
Tabla 18 <i>Matriz de Intereses de la Industria de Café en Colombia</i>	81
Tabla 19 <i>Matriz FODA y estrategias</i>	86
Tabla 20 <i>Industria del Café, Matriz PEYEA</i>	87
Tabla 21 <i>Estrategias</i>	91
Tabla 22 <i>Matriz Rumelt</i>	93
Tabla 23 <i>Matriz de Ética</i>	94

Tabla 24 <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	95
Tabla 25 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	96
Tabla 26 <i>Matriz de Políticas vs Estrategias</i>	105
Tabla 27 <i>Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva Económica y Financiera</i>	111
Tabla 28 <i>Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva Clientes y Mercado</i>	111
Tabla 29 <i>Tablero de control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva de Procesos</i>	112
Tabla 30 <i>Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva de estructura</i>	113
Tabla 31 <i>Caficultura Colombiana avanza en su reconocimiento como productor de cafés sostenibles</i>	115
Tabla 32 <i>Plan Estratégico Integral – Industria del Café Colombiano</i>	126



Lista de Figuras

<i>Figura 0</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	vi
<i>Figura 1</i> Mapa de producción del café.	15
<i>Figura 2</i> Cadena de valor	16
<i>Figura 3</i> Consumo del café.....	19
<i>Figura 4</i> Precio internacional del café.....	20
<i>Figura 5</i> Regiones cafeteras en Colombia.....	22
<i>Figura 6</i> Producción nacional del café y su tendencia 1990-2012.....	26
<i>Figura 7</i> Exportaciones colombianas de café 1990-2012.....	27
<i>Figura 8</i> Volumen de las exportaciones de cafés especiales.....	27
<i>Figura 9</i> Evolución de la renovación de cafetales.....	29
<i>Figura 10</i> Exportaciones de café estándar y con valor agregado	58
<i>Figura 11</i> Precio compuesto internacional de la libra del café	59
<i>Figura 12</i> Matriz PEYEA (Industria del Café).....	85

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

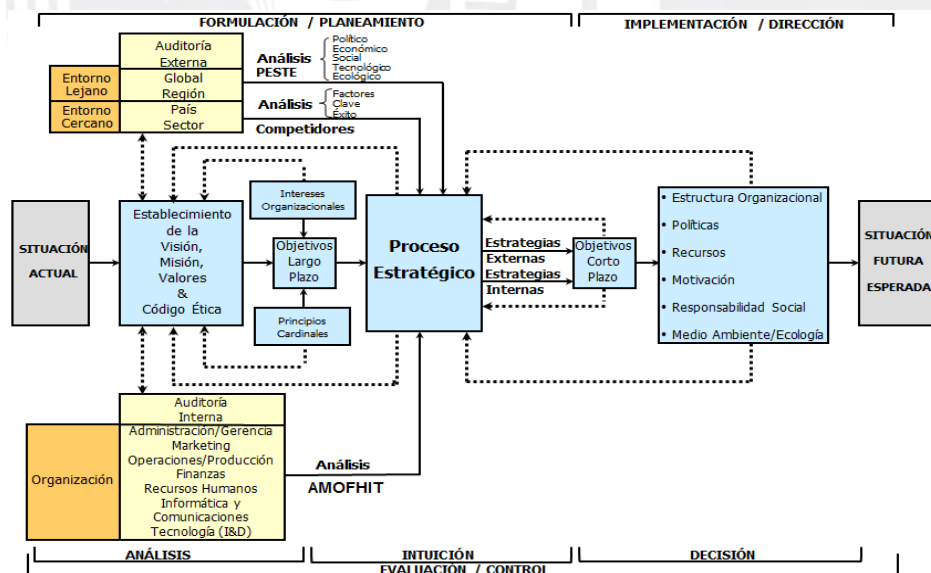


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación Actual de la Industria del Café

Colombia ha sido reconocido por su tradición cafetera durante el siglo XX y su economía se fortaleció desde los años 1927, fecha en la que se creó la Federación Nacional de Café que sirvió para darle rumbo al sector a través de políticas y guía institucional, así como para llevar a cabo el control necesario de las cuotas hasta el año 1989, año en el cual se rompió el Pacto Cafetero. Desde ese año hasta la actualidad Colombia ha perdido relevancia en el mercado internacional y a continuación se expondrá el momento de este sector tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

1.1 Situación General del Café

El café pertenece al género botánico *Coffea*. Dos son las principales variedades: 1) *Coffea Arábica*. Café fino, aromático. Es un cultivo delicado, menos productivo que la variedad *Coffea Robusta* y se cultiva mejor en tierras de alta montaña de países como Brasil, Bolivia, Camerún, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Indonesia, Isla de Java, Jamaica, Kenia, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Tanzania, Venezuela y Vietnam, ver Figura 1.

2) *Coffea Robusta*. Ofrece el doble de cafeína que el arábigo, presenta un sabor más fuerte y más ácido. Se utiliza frecuentemente para la fabricación de café soluble o instantáneo. Su cultivo se da en terrenos llanos y presenta rendimientos más elevados respecto al arábigo en países del África (Costa de Marfil, Angola, Madagascar y la propia República Democrática del Congo), en India, Indonesia, Brasil y Filipinas, ver Figura 1.

El café es un commodity de cultivo tropical. En la Tabla 1 se indican los mercados objetivos dependiendo del tipo de procesamiento de los granos de café, ya sea en húmedo o en seco.

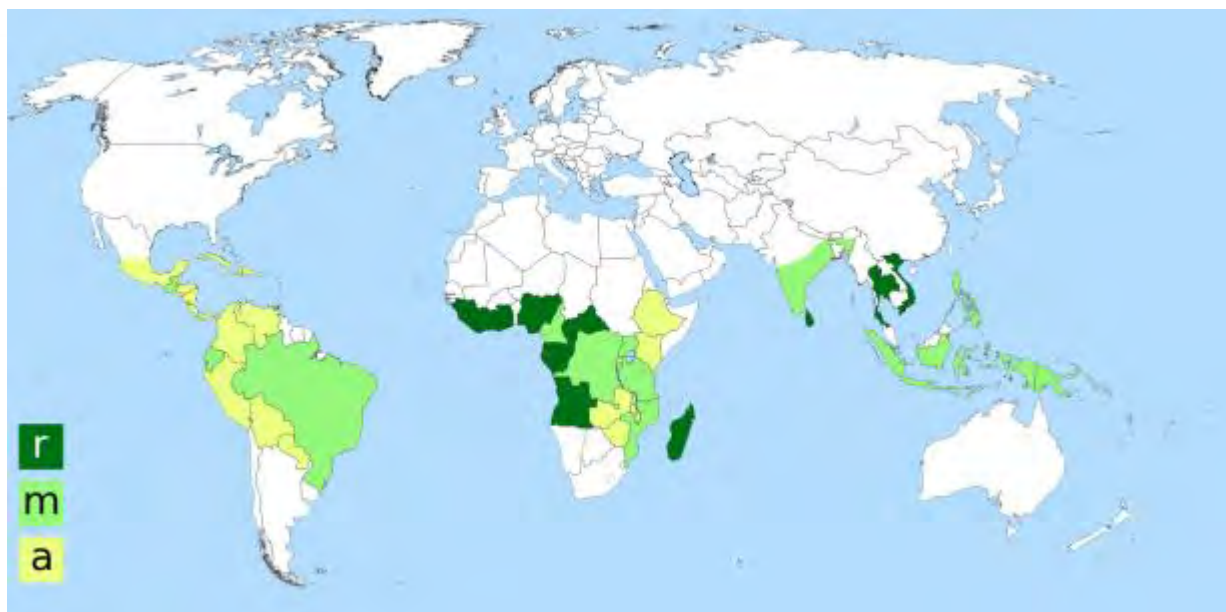


Figura 1 Mapa de producción del café.

■ : Cultivo de Coffea Robusta ■ : cultivo de Coffea Robusta y Coffea Arabiga.
 ■ : Cultivo de Coffea Arabiga.

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014. Recuperado de:
<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

Tabla 1

Mercados Objetivo del Café según su Tipo de Procesamiento

Procesamiento	Región	Resultados	Mercado objetivo
Húmedo	Latinoamérica y África Oriental	Café Arábigo Suave: Para uso con filtros.	Mercados Premium
En Seco	Brasil y Etiopía	Cafés ácidos y concentrados: Expreso	De Tostadores que mezclan diferentes cafés: <i>Arábigos Suaves</i> para darle aroma y <i>Robustos</i> para darle cuerpo. Las proporciones de la mezcla entre estos definen el costo.

Tomado de Gilbert, C. (2006). Value chain analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors. P.3-4 Recuperado de:
<http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6262879.pdf>

De acuerdo con Gilbert (2006), las *Tostadoras* son las firmas que procesan el café, estas venden directamente a los *Retailers* (vendedores al por menor: supermercados, bares y restaurantes). El producto al por menor se puede vender tostado (en granos o molido) o

soluble (café instantáneo). El café soluble se produce bajo dos tipos de tecnologías: a) Secado por Aspersión y b) Secado por Congelamiento (liofilización). El primero es de bajo costo, pero genera pérdidas en el sabor. El segundo conserva el sabor pero su procesamiento es más costoso y requiere acceso a tecnología apropiada.

En la Figura 2 se puede apreciar un esquema básico de cadena de valor del café.

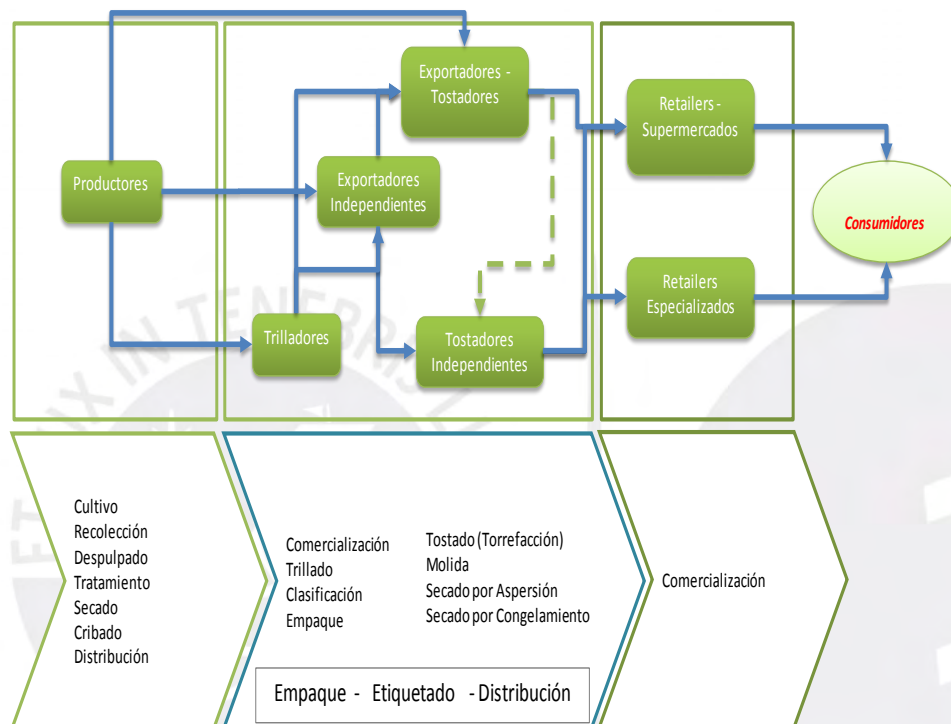


Figura 2 Cadena de valor

Fuente: García, R., & Olaya, E. (2006, Enero-Junio). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración, 19(31), 197-217.

Recuperado de:

http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5240/4096

Dentro de la cadena, los *Productores* realizan el cultivo, recolección, despulpe, descascarado, lavado y limpiado del grano entero, separación de las dos mitades del grano (café pergamino), pre-secado (pergamino mojado), secado al sol (pergamino húmedo) y secado en máquina (pergamino seco) (García & Olaya, 2006).

El Café Pergamino pasa a ser café verde no clasificado cuando los *Trilladores* realizan el proceso de extracción del endocarpio al grano; desde este momento se puede

comercializar. No obstante, dependiendo de cada país, existen diferentes variantes para el proceso (Clasificación, Empaque, Venta para Consumo Interno, Venta para Exportación).

Las *Tostadoras* se encargan de transformar el Café Verde para que adquiera su coloración oscura y su aroma característico, es lo que se denomina Café Torrefacto (del cual existen varias posibilidades según la coloración y procedimiento). Posteriormente puede ser empacado para ser vendido en grano, o molido o procesado para obtener cafés solubles o cafés liofilizados. Finalmente es empacado y comercializado bien sea a través del canal de mayoristas o del canal de *retail*. En la Figura 2 se presenta el esquema de la Cadena de Valor.

El mercado internacional del café es altamente concentrado. Solamente tres empresas: Neumann, Volcafé y ECOM controlan cerca del 50% del mercado. De igual forma, en lo que tiene que ver con las *Tostadoras*, también presenta una alta concentración, dado que está dominado por tres multinacionales: Nestlé, Kraft y Sara Lee y por un pequeño grupo de tostadores como Starbucks, Tchibo y Lavazza (FNC, 2008, Barómetro Cafetero).

La cadena del café está influenciada por el mercado internacional. A partir de la liberalización del mercado en 1989 se produjeron grandes cambios en la comercialización, producción y redefinición de patrones de consumo por parte de los países importadores, lo que afectó a toda la cadena de valor por cuenta de la alta volatilidad de los precios internacionales. Los bajos precios están determinados, en parte, por el comportamiento de los inventarios que existan en países productores como en los países importadores-consumidores. Estos bajos precios internacionales afectan el nivel de ingreso de los productores, así como los niveles de consumo interno (García & Olaya, 2006).

Según el informe *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2013* (Federación Nacional de Cafeteros, 2014, p.8) el promedio de producción mundial del café en los últimos cuatro años (2009 – 2013) se ha situado alrededor de los 142 millones de sacos.

La producción esperada para el año 2014 es de 150 millones de sacos lo que representaría un incremento del 7.7% respecto a ese promedio.

Brasil y Vietnam son los dos países que durante el período 2009 – 2014 han dado cuenta del 53% de la producción mundial. Brasil, el mayor productor tiene un promedio anual de producción de 52.2 millones de sacos (36% de la producción mundial), seguido de Vietnam con un promedio anual de 23.8 millones de sacos (17% de la producción mundial) (FNC, 2014), como lo muestra la Tabla 2.

Tabla 2

Balance Mundial Cafetero Años 2009/2010 a 2013-2014 (millones de sacos)

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13(1)	2013/14(2)
Producción	129	140	144	153	150
Brasil	45	55	49	58	54
Vietnam	19	19	26	25	29
Otros	65	66	69	70	67
Consumo	134	138	140	143	147
Productores	38	40	41	42	44
Importadores	96	98	99	101	103
Balance	-5	2	4	10	3
Inventarios finales	29	28	25	33	36
Productores	12	11	8	16	19
Importadores	17	17	17	17	17
% Inv. / Consumo	22	20	18	23	24

Año cosecha julio-junio. (1) Estimado (2) Pronóstico

Tomado de Federación Nacional de Cafeteros (2014). Informe anual Federación de Cafeteros de Colombia. Bogotá. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2013.

Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf

El promedio de consumo mundial anual (período 2009-2014) se ha ubicado en los 140.2 millones de sacos: 41 millones por parte de los países productores y 99.2 millones por parte de los países importadores, tal como se puede apreciar en la Figura 3.

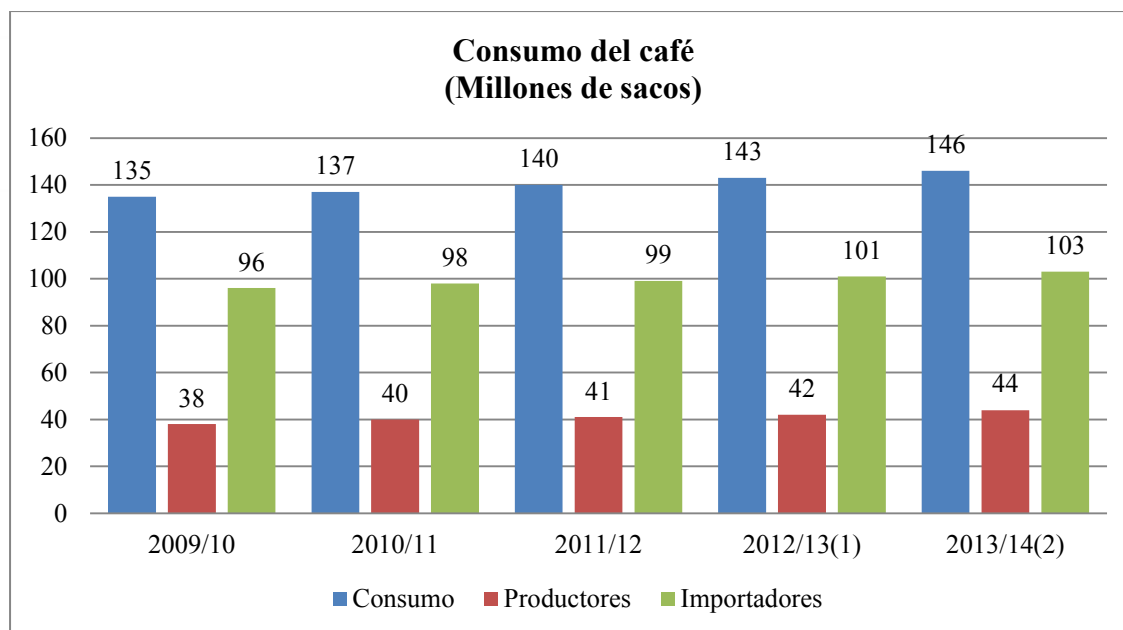


Figura 3 Consumo del café

Federación Nacional de Cafeteros (2014). Estadísticas históricas. Recuperado de: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_histas/

Los principales países consumidores de café para el año 2014 (cantidades en millones de sacos) fueron en su orden: EEUU (22,6), seguido de Brasil (20.1), Alemania (8.9), Japón (7.4), Francia (5.9) e Italia (5.5) (FNC, 2014).

El precio internacional del café ha tenido un aumento desde marzo de 2001, alcanzando un pico en mayo de 2011, de acuerdo con los cambios en los patrones de producción y consumo experimentados y la contracción en la producción de café en Colombia. Desde mediados de 2011, el precio internacional presentó una tendencia a la baja, llegando a niveles de 148 centavos de dólar por libra en febrero de 2013, los cuales siguen siendo superiores al promedio histórico de 123 centavos de dólar por libra (CONPES, 2013, p.10) .

El precio del café no sólo se está afectando por factores de producción o escasez de inventarios, recientemente se ha observado que flujos de capitales especulativos que se han ubicado en el mercado de los *commodities* y con particular interés en el mercado del café,

están generando una tendencia creciente en el precio internacional (DNP, 2013, p.10), como lo muestra la Figura 4.



Figura 4 Precio internacional del café.

CONPES. (2013). Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Conpes 3763. Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana– comisión de expertos. Versión aprobada. Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=0k2N88OKWa4%3D&tabid=1656>

Se describe a continuación la Cadena de Suministro del café en Colombia, la descripción general de sus productores, los principales actores de la institucionalidad cafetera y la situación actual del mercado interno. “Una cadena de suministro es la secuencia de eventos que cubren todo el ciclo de vida de un producto, desde su concepción hasta el consumo” (Blanchard, 2010, p. 3). En este sentido, la cadena incluye no sólo al productor y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, exportadores, vendedores mayoristas y de *retail* e incluso a los mismos clientes. Para el caso de la Cadena de suministro del café en Colombia, se identifica a continuación en la Tabla 3 los principales agentes y los procesos que realizan, a partir de la caracterización de García y Olaya (2006) y de Reina, Silva, Samper y Fernández (2007).

Los productores colombianos están conformados en un 96% por familias campesinas (596,000) propietarios de fincas cuyas extensiones son menores de cinco hectáreas, quedando sólo un 4% de los productores con plantaciones de un tamaño superior a las cinco hectáreas.

Tabla 3

Agentes de la Cadena de Suministro del Café en Colombia

Proveedores	Productores Nacionales	Centros de Acopio	Operadores Logísticos	Torrefactores Nacionales	Comercializadores Nacionales
					
Suministro de insumos, maquinaria, servicios, tecnología, logística, financieros, transporte.	Cultivo del café hasta obtener Café Pergamino (seco o húmedo). Esto incluye la siembra del cafeto, sostenimiento del cultivo, recolección, y beneficio.	Aprovisionamiento de diversos productores nacionales y venta a operadores logísticos nacionales.	Conformado por Trilladores y Cooperativa de Caficultores. Realiza el procesamiento de Café Pergamino a Café Verde.	Tostar, moler, y procesar café. La comercialización la hacen para el consumo interno principalmente.	Venta de café procesado tanto nacional como importado, en el mercado nacional.

Tomado de García, R., & Olaya, E. (2006, Enero-Junio). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración, 19(31), 206-208. Recuperado de: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5240/4096

Es un conglomerado social multicultural y diverso (indígenas, afro descendientes, herederos de colonos) que se ubica en 12 departamentos: Antioquia, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Huila, Magdalena, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima, Valle (Federación Nacional de Cafeteros, 2014). Son cerca de 3.000 kilómetros de valles interandinos comunicados desde el sur del país (límites con Ecuador) hasta el mar caribe, tal como se puede apreciar en la Figura 5.

Las principales variedades de café arábigo que se siembran en Colombia son: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabí, Caturra y la Variedad Castillo, antes conocida como Variedad Colombia:



Figura 5 Regiones cafeteras en Colombia

Federación nacional de cafeteros (2014). Comportamiento de la industria cafetera en Colombia 2013. Recuperado de: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/

CAFE DE COLOMBIA es la denominación que se le otorga al café 100% arábico producido en las regiones cafeteras de Colombia, delimitadas entre la latitud Norte 1° a 11°15', Longitud Oeste 72° a 78° y rangos específicos de altitud que pueden superar los 2.000 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.). Surge de la particular combinación de diversos factores correspondientes a la latitud y altitud de la tierra del café en Colombia, sus suelos, el origen botánico de la especie y variedades de café producidas, el clima caracterizado por el doble paso de la Zona de Convergencia Intertropical, la cambiante topografía, la luminosidad, rango favorable de temperaturas, una adecuada cantidad y distribución de las lluvias durante el año y unas prácticas culturales comunes que incluyen procesos de recolección selectiva y de transformación del fruto mediante su beneficio, lavado y secado. Estos factores, de manera conjunta, conducen a la producción de un café sobresaliente, suave, de taza limpia con acidez relativamente alta, cuerpo balanceado, aroma pronunciado y un perfil sensorial de excelente calidad (Federación Nacional de Cafeteros, 2014, p.78)

En torno al cultivo del café en Colombia se ha conformado también una importante institucionalidad orientada a brindar regulación y apoyo a la actividad agroindustrial. En la Tabla 4 se indican las principales.

Tabla 4

Principales Organizaciones de la Industria Cafetera Colombiana

Entidad	Función
Federación Nacional de Cafeteros (FNC)	Agremiar a los caficultores. Defender y promover la industria cafetera en el país. Brindar asistencia técnica al cultivo y al beneficio, comprar café, brindar programas de educación, salud e infraestructura.
Fondo Nacional del Café (Fondo Nal. Café)	Cuenta parafiscal del Tesoro Público, a la que contribuyen exclusivamente los caficultores. La FNC administra esta cuenta.
Almacafé	Operador logístico de la FNC para garantizar la compra de cosechas, manejo de inventarios, comercialización nacional e internacional. Controla la calidad del café que se cultiva y se cosecha.
Cooperativas Cafeteras	Garantizar compra de la cosecha al menos a los precios de sustentación cuando sea necesario. Brindar servicios a los caficultores de cada zona de influencia.
Centro Nacional de Investigación del Café (Cenicafé)	Desarrollo de proyectos de investigación y experimentación en las áreas relacionadas con el café.
Centro Regional de Estudios Cafeteros y Empresariales (CRECE)	Apoyo en la formulación de políticas y programas económicos y sociales que sirva para el desarrollo de las regiones del Eje Cafetero (Departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, Norte del Valle del Cauca, Suroeste de Antioquia, Noroccidente del Tolima)
Expocafé	Empresa privada de exportación de café al servicio de las cooperativas cafeteras.
Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia (Asoexport)	Asocia a los exportadores de café en Colombia que están acreditados ante la FNC.

Tomado de García, R., & Olaya, E. (2006, Enero-Junio). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración, 19

Por la importancia de esta institución en la economía del café colombiano, conviene detenerse un momento para hacer de ella una breve descripción. En la Tabla 5, se presentan los principales datos de la Federación Nacional de Cafeteros:

Tabla 5

Principales Características de la Federación Nacional de Cafeteros

Antigüedad	87 años (a 2014)
Naturaleza	Organización Sin Ánimo de Lucro
Asociados	563 mil cafeteros colombianos. Aproximadamente 560.000 familias campesinas (cerca de 3 millones de personas). 96% está conformado por familias campesinas que poseen fincas menores a 5 hectáreas cultivadas en café.
Oficina principal	Bogotá, Colombia
Países con oficinas de representación	Estados Unidos, Holanda, Japón y China
Empleados	2,655
Fuentes de financiación	Fondo Nacional de Café: contribución cafetera que pagan los cafeteros, de las ventas de café y de las regalías por uso de la marca. Recursos del Gobierno Nacional y gobiernos regionales en el marco de convenios de cooperación.
Principales aliados nacionales	Recursos de entidades de cooperación nacional e internacional Programa Acción Social de la Presidencia de la República Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Ministerio de Educación Servicio Nacional de aprendizaje –SENA Instituto Nacional de Vías – INVIAS Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA (Fondo del Min. Salud) Gobernaciones Departamentales Gobiernos Municipales
Principales aliados internacionales	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF Banco Interamericano de Desarrollo – BID Programa De las Naciones Unidas – PNUD Kreditanstalt für Wiederaufbau (al español, Instituto de Crédito para la Reconstrucción o Banco de Crédito para la Reconstrucción).- KfW USAID Sara Lee, Nespresso Nestlé. Agencia Española de Cooperación Internacional –AECID. Mitsubishi, Gobierno Flamenco, EFICO, GTZ, FUNDESO, Fundación Costa Coffee entre otros.

Tomado de Federación Nacional de Cafeteros. (2014). LXXIX Congreso Nacional de Cafeteros. Por una caficultura competitiva. Informe del Gerente General. Recuperado de: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/

Desde 1927 la FNC ha sido el principal gremio de Colombia presente en las zonas rurales donde se produce café. Su eje central es el productor de café y su familia, buscando la sostenibilidad del negocio y el fomento de una cultura cafetera. Sin embargo, la FNC es

objeto de duras críticas siendo una de las más fuertes que al ser una entidad que es juez y parte al ser generadora de políticas y regulación para el sector cafetero y que adicionalmente utiliza al Consejo Nacional del Café para realizar la comercialización de café del exterior, acción que la realiza con recursos públicos y el beneficio es para los cafeteros o privados, sin tener mayor impacto público como lo son la generación de infraestructura para el sector o acciones de mitigación al medio ambiente.

En el período comprendido entre 2009 y 2012 la producción interna de café estuvo en un promedio de 8 millones de sacos, mientras que en el 2013 se observa un incremento del 28% (10.9 millones de sacos) con relación a ese promedio y un incremento del 40% con relación a la producción del año 2012 (7.7 millones de sacos).

Por otra parte, en ese mismo período (2009-2012) el promedio de importaciones de café se ubica en 0.9 millones de sacos, mientras que en el 2013, estas descendieron a 0.6 millones de sacos lo que significa un decremento del 32% con relación al promedio y un decremento del 47% con relación a las importaciones del año inmediatamente anterior (2012), tal como se puede observar en la Tabla 6. No obstante, al observarse los datos históricos de los últimos veinte años, se concluye que la producción colombiana evidencia una tendencia a la baja (DNP, 2013, p.15), como lo muestra la Figura 6.

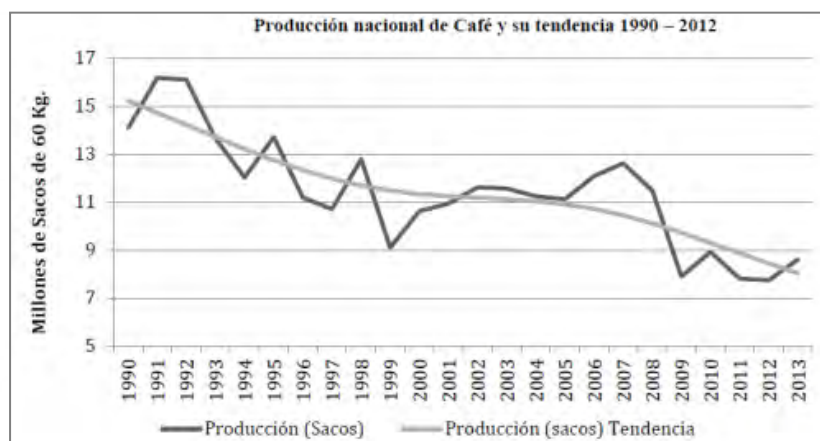
El promedio anual de exportaciones se ha ubicado en 7,6 millones de sacos para el período 2009-2012, consecuentemente con el incremento de producción del 2013, las exportaciones aumentaron un 27% de ese promedio, llegando a los 9,7 millones de sacos.

No obstante lo anterior, si se observan las series históricas de las últimas dos décadas el decrecimiento en las exportaciones colombianas está en el orden del 48% (De 13,9 millones de sacos en 1990 se pasó a 7.2 millones en el 2012) (CONPES, 2013, p.16), (ver Figura 7)

Tabla 6

Balance Cafetero en Colombia 2009-2013

Ítems del balance	2009	2010	2011	2012	2013
Producción e importaciones	8.6	9.5	8.8	8.9	11.5
Producción	7.8	8.9	7.8	7.7	10.9
Importaciones	0.8	0.6	1	1.1	0.6
Exportaciones y consumo interno	9.2	9.1	9.1	8.6	11.1
Exportaciones	7.9	7.8	7.7	7.2	9.7
Consumo Interno	1.3	1.2	1.3	1.5	1.4
Balance	-0.6	0.5	-0.2	0.28	0.4
Inventario Total	0.6	1	0.7	0.8	1.2

*Figura 6* Producción nacional del café y su tendencia 1990-2012

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, (2013). Cuentas Trimestrales. Colombia. Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrime14.pdf

A pesar de la caída agregada en las exportaciones, se observa un aumento en la participación de las exportaciones totales de cafés con valor agregado, que han crecido a un promedio de tasa anual de 21.6% en el período 2002 – 2011 (DNP, 2013). Ver Figura 8.

Históricamente el café ha sido un soporte material de la acumulación interna de capital, y ha sido vinculado con los orígenes de la industria nacional y definitivamente con el despliegue del mercado interno, es decir, la fuente de financiamiento para el resto de la economía Colombiana. Así mismo permitió vincular la economía nacional con la

internacional. A través de este producto se ha generado una cultura que bien podría dar claves de lectura y comprensión de una parte de la historia pasada y reciente de Colombia.

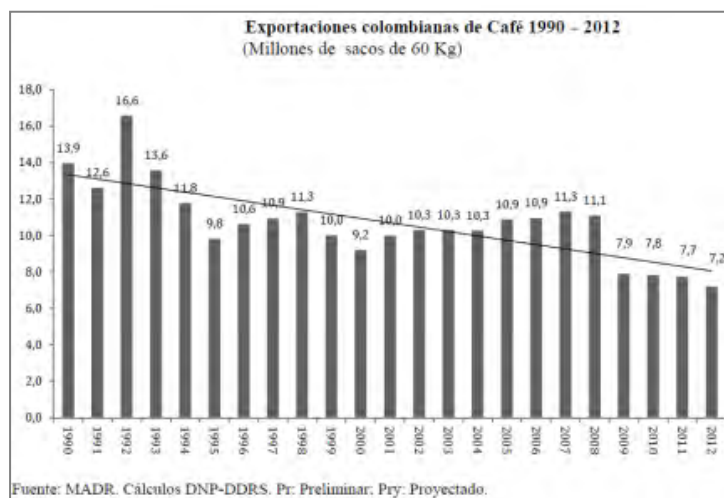


Figura 7 Exportaciones colombianas de café 1990-2012

CONPES. (2013). Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Conpes 3763. Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana. Versión aprobada. Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=0k2N88OKWa4%3D&tabid=1656>



Figura 8 Volumen de las exportaciones de cafés especiales

Departamento Nacional de Planeación, (2013). Política Nacional de Competitividad - CONPES 3527. Bogotá. 2 (54).p.17 Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/conpes.aspx>

El sector cafetero también ha contribuido y sigue contribuyendo a la generación de empleo que se traduce en mejoras en los ingresos, disminución de la informalidad y de la pobreza, aunque no en grandes proporciones. Adicionalmente, los hogares cafeteros se

encuentran en mejores condiciones que los no-caféteros y se observa una menor desigualdad entre municipios caféteros que aquellos que no lo son (DNP, 2013).

Para el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) las causas de la pérdida de competitividad del sector cafétero colombiano serían las siguientes:

- El programa de renovación de cafetales. Entre 2005 y 2010 el promedio de hectáreas renovadas anualmente fue de 70,644 hectáreas, mientras que para los años 2011 y 2012 el promedio alcanzó 117,201 hectáreas, lo que significó una fuerte disminución del área productiva, como se muestra en la Figura 9.
- Si bien el área sembrada aumentó en la última década el rendimiento por hectárea ha disminuido: estos pasaron de 17 sacos por hectárea a 11 entre 2007 y 2012 (Por utilización de especies no resistentes a ciertas plagas y como consecuencia de la renovación). En todo caso, las perspectivas indican que a partir de 2013, la productividad empezará a recuperarse por cuenta de los cafetales renovados.
- De hecho, de acuerdo con el informe presentado por la Federación Nacional de Cafeteros en el 79º Congreso Nacional Cafetero:
- La productividad por hectárea aumentó pasando en 2012 de 11.1 sacos de café verde por hectárea, a 14 sacos en 2013. Se espera que este indicador continúe mejorando en 2014, con la entrada en producción de 117 mil hectáreas renovadas en los últimos dos años (FNC 2014, p.19).
- Los costos de producción y los de la mano de obra y fertilizantes han modificado la dinámica del sector. Los precios de los fertilizantes no han bajado sustancialmente a los niveles en que se encontraban en el 2007, en esto también ha contribuido la revaluación del peso colombiano.
“Actualmente producir una libra de café, requiere 94 centavos de dólar,

anteriormente era sólo de 54, en cambio en Vietnam para producir esa misma cantidad hay que invertir, 22 centavos de dólar.” (FNC, 2012).

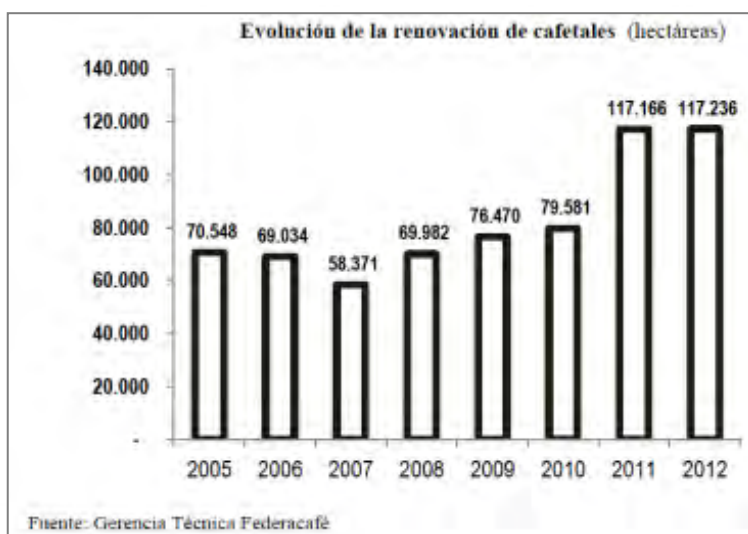


Figura 9 Evolución de la renovación de cafetales Departamento Nacional de Planeación, (2013). Política Nacional de Competitividad - CONPES 3668. Evolución de la renovación de cafetales. p.20. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/conpes.aspx>

El precio interno del grano se ha comportado a la baja, correlacionado con el comportamiento del precio internacional. Diversos eventos climáticos como la ola invernal de 2010 y 2011 (pérdidas por cerca del 2% del PIB agropecuario) afectaron la producción de café.

El sector cafetero ha descendido en su contribución a la generación del empleo (de 36% en el 2002 pasó a 32% en el 2012). La mano de obra que proviene de los hogares de pequeños caficultores la está absorbiendo actividades más estables y mejor remuneradas como es el caso de los productos frutales y el plátano. Adicionalmente la industria nacional y de servicios no logran ocupar toda la fuerza de trabajo disponible, por lo tanto personas del campo se han volcado a la ciudad en busca de más y mejores oportunidades, lo cual ha generado desempleo en la ciudad, falta de mano de obra en el campo y la pérdida paulatina del orgullo cafetero, pues parece ser que en términos generales la población campesina joven ya no extraña la tierra ni se siente apasionada por el trabajo de la misma.

Este contexto podría llegar a profundizar la crisis agraria del país y en consecuencia los niveles de concentración de la tierra, con el respectivo aumento del desempleo en el campo y la miseria de su población.

1.2 Conclusiones

Los mercados del café están determinados en gran medida por el tipo de variedad que se comercializa en cada país productor y el tipo de procesamiento. Al observarse la cadena global de valor del café, se identifica que el mercado internacional está altamente concentrado en unas cuantas organizaciones comercializadoras y tostadoras y que los precios presentan una alta volatilidad. Esto supone una fuerte influencia en el comportamiento de las cadenas de valor de los países productores. Los principales productores mundiales de café son Brasil y Vietnam (Foreign Agricultural Service/USDA, 2015), que dan cuenta del 53% de la producción mundial. El consumo del café en el mundo está experimentando un incremento importante (143,2 millones de sacos en el 2013) y se espera que para los próximos años este comportamiento continúe.

Históricamente el café fue un soporte material de la acumulación interna de capital, y ha estado vinculado con los orígenes de la industria nacional y definitivamente con el despliegue del mercado interno, es decir, la fuente de financiamiento para el resto de la economía Colombiana. La situación actual del sector cafetero refleja pérdida de participación en el mercado global, una marcada pérdida de productividad frente a referentes como Vietnam y una institucionalidad afectada por su dualidad de juez y parte en la que el beneficio de su dirección se concentra en los entes de control de naturaleza particular y no en la industria a la que representa.

Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética

En este capítulo, se presenta la visión, misión, valores y código de ética de la Industria del Café como parte de una nueva versión del proceso estratégico y que servirán de principios orientadores para el diseño de los demás componentes del proceso de planeamiento.

2.1 Visión

En el año 2022 la industria del café en Colombia, habrá retomado su preponderancia a nivel nacional y será reconocida a nivel internacional por su calidad, rentabilidad y responsabilidad social. Seremos ante el mundo, una entidad símbolo del orgullo cafetero, fuente de tradición y ejemplo de innovación.

2.2 Misión

Integramos todos los participantes de la cadena de valor de café, con la finalidad de convertir el café en el producto líder de la agroindustria colombiana. Ofrecemos todos los servicios técnicos para la siembra, cosecha, pos cosecha y comercialización del café teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de todos los participantes en la cadena de valor. Atendemos el mercado colombiano y el mercado internacional, para esto procuramos la rentabilidad y el crecimiento de todos los participantes de la cadena de valor. Como principio procuramos encontrarnos en la frontera tecnológica de los tópicos relacionados con la siembra, la cosecha y comercialización del café.

Fomentar la producción de café con denominación de origen, ofreciendo todos los servicios técnicos para la siembra y la cadena logística para la comercialización y distribución en mercados locales e internacionales, manteniendo la rentabilidad de los stakeholders de la cadena de valor.

2.3. Valores

Los valores de una organización son los que determinarán el ADN de las acciones de todos sus integrantes. Consideramos que los siguientes son fundamentales para lograr los objetivos del plan estratégico:

- **Liderazgo:** permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su potencial.
- **Excelencia:** buscamos constantemente nuestro mejoramiento continuo.
- **Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- **Responsabilidad:** obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.
- **Respeto:** escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Confianza:** cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios del café a un precio justo y razonable.
- **Trabajamos en Equipo:** con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, y las familias cafeteras, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- **Originalidad:** nuestros productos van más allá de una taza de Café Colombiano. Vendemos amistad, familia y orgullo, a través de productos innovadores que impactan positivamente a consumidores y no consumidores

2.4 Principios

Los principios en el plan estratégico hacen parte del norte de la organización para centrar sus esfuerzos, considerando los siguientes como sus rectores:

- Familia: entendida como el núcleo básico de la acción de la Industria del Café, se constituyen como un grupo de personas que a través del desarrollo de la cadena de valor del café mejoran como personas, como familia y como región.
- Pasión: permite generar un sentido de orgullo y pertenencia por ser cafetero. Lo cual llevará a la sostenibilidad de quienes participan en la cadena de valor.
- Tradición: conservar dentro del gremio cafetero y sus familias, la riqueza de su saber ancestral, de sus costumbres, valores y actividades que benefician al cafetero colombiano
- Rentabilidad: el café es una actividad que genera valor y rentabilidad para las personas y empresas que estén involucradas en su cadena de valor.
- Calidad: Colombia solamente produce café gourmet de la más alta calidad. No habrá calidad “B” o “C”, solo se producirá la semilla “Variedad Colombia” la cual está probada como una de las mejores del mundo.
- Sostenibilidad: todas las acciones de la Industria del Café estarán enfocadas en la sostenibilidad (ambiental, económica y social) del negocio en el tiempo y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- Innovación: capacidad de identificar y aprovechar oportunidades del entorno.
Liderar cambios positivos que jalonan la orientación de los mercados nacionales e internacionales.

2.5 Código de Ética

El código de ética, resalta un sentido de orgullo por la honestidad, equidad y justicia en el actuar de los negocios. Son la carta de actuación que rige los negocios entre caficultores, transformadores, comercializadores y consumidor final; asegurando así, que la misión se cumpla a cabalidad. A continuación, se enumeran los siete aspectos que se consideran en el código de ética del sector.

- Nuestra gente es nuestro polo de desarrollo y ventaja competitiva.
- Respetamos la tradición cafetera y lo demostramos en la forma en que trabajamos y hacemos negocios.
- Valoramos la transparencia y claridad en las relaciones contractuales.
- Reconocemos la diversidad en cultura, credo y niveles educativos.
- Entendemos la Ética como principio rector de la solución de problemas.
- Valoramos y respetamos a nuestros productores y consumidores.
- Entendemos el Café como un principio cultural y no solamente como un negocio.

2.6 Conclusiones

La industria del café logrará convertirse en el pilar fundamental de la industria colombiana y la base gestora del tejido social que soportará la inclusión de ex alzados en armas en el país; preparando así, la economía nacional para recibir una nueva fuerza laboral que engrosará las filas de la producción económica en el sector agrícola. Permitirá esta industria además, la sustitución de cultivos ilícitos, generando una dinámica social y económica que permita el desarrollo de los participantes de la industria. La cultura cafetera en Colombia, retomará la posición social, cultural y económica que hace algunos años tuvo.

Se entiende el café como un principio cultural y soporte del tejido social necesario para la inserción de guerrilleros que han quedado a la deriva en el proceso de paz y no solamente como una fuente de ingresos que genere riqueza a los latifundistas dueños de los grandes terrenos productivos.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la industria cafetera en Colombia, incluye el análisis tridimensional del país, un análisis competitivo, así como el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE+C). A partir de estos insumos se desarrolla la Matriz de la Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) (D'Alessio, 2013).

3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales

El análisis planteado por Hartman (citado por D'Alessio, 2013), comprende la evaluación de tres dimensiones para una nación: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Este análisis servirá de base para realizar a continuación el análisis PESTEC.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).

A partir de las formulaciones del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014 se identifican en la siguiente matriz, los objetivos estratégicos como temas de interés nacional y las relaciones con los países u organismos internacionales, así como la calificación del interés, como se ve en la Tabla 7. En esta tabla los países con interés opuesto están identificados con paréntesis.

Un aspecto de vital importancia en los intereses de supervivencia de Colombia es la consolidación del proceso de paz y se caracterizan por ser un país con fuerte dependencia con EEUU y Europa producto de los tratados de libre comercio y ayuda a la guerra contra el narcotráfico. Con respecto a la Defensa nacional los países cercanos y que tienen afinidad política como Venezuela, Cuba y Ecuador ya comienzan a afectar el comercio bloqueando la frontera con horarios para el transporte de carga o con salvaguardas a productos colombianos. El restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre EEUU y Cuba da una mayor fuerza a las guerrillas apadrinadas por Venezuela y Cuba. Los resultados de la Nación frente al

narcotráfico no han sido los mejores, los grupos al margen de la ley usan estos productos ilícitos para la financiación de sus actividades y esta presión social y económica es uno de los determinantes del proceso de paz. Colombia es un país afortunado al contar con recursos suficientes para ser independiente energéticamente: amplias fuentes hídricas, minas de carbón, bosques y reservas de gas y petróleo. Un importante interés nacional es el apoyo a la fiscalización de dineros fuera del país en Panamá sin embargo el acuerdo con este país está detenido mientras se sortean temas referentes a la información financiera de los clientes nacionales, Diario El Tiempo (2015) y suscribir el memorando de entendimiento para la cooperación de autoridades administrativas firmado en octubre del 2014, Cancillería de Colombia (2014).

3.1.2 Potencial nacional.

Nos permite identificar que tan capaz es un país de usar los siete elementos que permiten el logro de los intereses nacionales (D'Alessio, 2013, p. 90). Para analizar el poder de una nación se debe identificar cuáles de estos elementos son fortalezas o debilidades: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico –científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo - PND 2010-2014 (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2010) se establecieron los siguientes objetivos sobre los cuales se van a analizar el poder nacional como lo indica la Tabla 8. Aprovechando el análisis del PND, se puede realizar una descripción del poder nacional para Colombia.

El elemento demográfico es importante porque es uno de los que imprime necesidades y oportunidades a los demás elementos, Colombia tiene un proceso migratorio importante producto de la violencia y sin embargo tiene tasas de crecimiento poblacional se ubica en el 1.18% y para la década comprendida entre 2010 – 2020 el crecimiento estaría entre el 1.15% y el 1.09%.

Tabla 7
Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Consolidación de la paz	Cuba Ecuador Venezuela	Ecuador México Venezuela	ONU OEA	
Buen gobierno			EEUU Unión Europea	
Relevancia internacional	Unión Europea EEUU	TLC Vigentes: Canadá Chile México EFTA (Suiza - Liechtenstein - Islandia – Noruega) AAP (Venezuela) CAN Mercosur Triángulo Del Norte Cuba	TLC En Negociación: Alianza del Pacífico Corea Del Sur Costa Rica Israel Panamá Turquía Japón CIVETS Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica Ingreso a los países de la OECD	TLC A futuro: Australia Nueva Zelanda Comunidad del Golfo República Dominicana Rusia
Defensa Nacional	(Venezuela)	(Ecuador) (Cuba)	Panamá	
Lucha contra el narcotráfico	EEUU UE Panamá Venezuela	México	Ha sido tramitada en el congreso de la república la primera ley para el uso medicinal de la marihuana lo cual impactara de manera muy importante el proceso de lucha contra el mismo.	
Sostenibilidad Energética	Ecuador Venezuela			

Ministerio de Relaciones Internacionales – Cancillería (2012) Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Bogotá: Documento cancillería. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/right>

Tabla 8

Poder Nacional

	Demográfico	Geográfico	Económico	Tecnológico y Científico	Histórico-psicológico-sociológico	Organizacional-administrativo	Militar
Convergencia y desarrollo regional	D	D	D	F	D	D	-
Crecimiento y competitividad	F	D	F	D	F	F	-
Igualdad de oportunidades	D	D	D	D	D	F	-
Consolidación de la paz	D	D	-	-	D	D	F
Innovación	-	F	D	F	F	F	F
Sostenibilidad ambiental	D	F	D	F	D	F	F
Buen gobierno	-	D	-	F	D	F	F
Relevancia internacional	-	D	F	D	F	F	F

Convenciones D: Debilidad F: Fortaleza -: Neutro

De esta manera, estaría llegando a casi cincuenta y un millón de habitantes nacionales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005), el grupo considera que es una debilidad para los objetivos del PND y como elemento de poder que de acuerdo a el elemento económico, la convergencia regional, los indicadores de pobreza y necesidades básicas insatisfechas no han respondido a las políticas de gobierno. Sin embargo, hay avances en el crecimiento sostenido del PIB desde el año 2002 que ha aportado en el desarrollo tecnológico y científico. Sobre este elemento es importante resaltar la relevancia que se le ha dado cuando se transforma el ministerio de comunicaciones por el ministerio de las tecnologías de información y comunicación en el año 2009. La forma de gobierno en Colombia ha sido estable por más de un siglo y tuvo su última modificación con la constitución del año 91 en la cual se logró dar independencia al Banco de la República, así como a los entes de control como la Procuraduría, Contraloría y Fiscalía, equilibrio de poderes: legislativo, judicial y ejecutivo. Geográficamente, Colombia se encuentra en un lugar privilegiado en el continente, con acceso a dos océanos, todos los pisos térmicos que permiten un gran desarrollo agrícola, importantes afluentes de agua que permiten la

independencia energética. Esta variedad de pisos térmicos así como es una fortaleza, también es una debilidad al estar causada por tres cordilleras que dividen al país y hacen que se piense de manera regional o permita un desarrollo en infraestructura con bajos costos, lo que ha impactado en el desarrollo y cumplimiento de ambiciosos proyectos de infraestructura para mejorar la competitividad de las regiones productivas que se encuentran actualmente en el interior del país. Colombia al estar combatiendo permanentemente a la insurgencia y delincuencia común de alta capacidad, ha fomentado el desarrollo de fuerzas militares en calidad y cantidad, capaces de operar en cualquier geografía o climatología. Se considera importante resaltar que existen pilares de relevancia nacional que combinan las necesidades y fortalezas de Colombia en el PND y son los siguientes: vivienda, infraestructura, minería, agricultura e innovación. Todos muy relacionados con el impacto en la convergencia y desarrollo regional, igualdad, competitividad. Para el caso específico de este análisis de la industria cafetera, esta misma se encuentra en el pilar de la agricultura, atado a casi todos los objetivos del PND.

3.1.3 Principios cardinales.

Es la base de la “política exterior” por la cual un país busca culminar los objetivos, en este caso los del PND, de acuerdo a Hartman (citado por D`Alessio, 2013) los principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes

Durante mediados del siglo XIX y comienzos del siglo XX Colombia hace una alianza con los Estados Unidos para poder tratar varios asuntos como la guerra ante el comunismo, guerra ante las drogas y en especial lucha contra el terrorismo, esto con el fin de ofrecer un adecuado nivel de seguridad para los países que quisieran entrar al país a

comercializar o invertir. Colombia desde entonces ha tenido una gran influencia de los Estados Unidos y en los últimos años de la Comunidad Europea.

Gran parte de la ayuda de los Estados Unidos fue diseñado para permitir a Colombia aumentar su desarrollo económico mediante la industrialización, así como las reformas agraria y social.

Un estudio realizado a 1,544 extranjeros en el 2013 por el Observatorio de Imagen País del CESA, indica que el 27% de los visitantes y prospectos extranjeros coinciden en asociar la palabra *Colombia* con las drogas, el terrorismo, la inseguridad y la corrupción. Seguido de un 20% del total de los encuestados que lo asocian con el café.

Por otro lado, existen países como Venezuela que por factores internos el intercambio comercial se ha debilitado, pues al no tener esquemas de pagos coherentes y seguros el poder de negociación disminuye. Después del TLC en Colombia crecen los países interesados en invertir en Colombia como lo es Panamá, Suiza, Anguila, México lo que ha permitido que la inversión extranjera haya incrementado en un 2.9%.

Lazos Pasados y Presentes

La posición de Colombia en América ha ocasionado conflictos territoriales principalmente con Venezuela y Nicaragua. Actualmente Colombia mantiene un conflicto limítrofe con Nicaragua por las islas de San Andrés, Providencia los islotes alrededor. Así mismo con Venezuela mantienen un conflicto por la definición de los límites marítimos entre ambos países.

En los últimos años los problemas de orden público vividos en Colombia han hecho que los problemas de delimitación de fronteras hayan pasado a un segundo plano para concentrarse en los problemas de orden público debido al incremento de grupos armados en las fronteras de Brasil, Venezuela y Ecuador que han hecho que la relación con estos países se debiliten sobre todo en relaciones comerciales.

Contrabalance de intereses

Colombia continua con excelentes relaciones con el Gobierno estadounidense y esto debido en gran parte al buen momento de la economía que vive el país. Colombia es un país que busca balancear sus intereses y pese al aumento de grupos armados y conflicto interno, Colombia busca alternativas para contrarrestar los y tener lazos comerciales estrechos con los demás países. Existen tratados como la Alianza del Pacífico y la Can que ayudan a todo el relacionamiento político y económico entre los países.

Conservación de los enemigos

Según Clausewitz (citado por D'Alessio, 2013), sin amenazas o enemigos, las organizaciones tienden a convertirse en monopolios; así mismo, desaparecen los incentivos que generan la innovación y creatividad, como impulsores. Al existir competidores es saludable conservar a los enemigos. En este sentido hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos.

Colombia es un país que busca alternativas de alianza, más que generar una guerra entre países por diferencia de opiniones políticas o izquierdistas. Existen países de izquierda que quieren apoyar a los grupos armados y que en realidad son ellos los principales enemigos del país como Venezuela, Cuba, Argentina, Ecuador entre otros, sin embargo, el gobierno busca alternativas de alianzas y caminos para acuerdos de paz y relaciones comerciales.

3.1.4 Influencia del análisis en la Industria del Café.

La producción del café ha sido liderada por Vietnam y Brasil sin embargo la producción y comercialización del café colombiano son la columna vertebral del comercio exterior colombiano.

Actualmente el café se cultiva en 1.15 millones de hectáreas. El desarrollo reciente ha sido la tecnificación de los cafetales que permite tener cultivos de alto rendimiento. Esto permite demostrar que el cambio tecnológico ha permitido duplicar la producción de pasar de

7 millones de sacos a mediados de los 70, a 15,6 millones de sacos como promedio en los últimos 3 años.

El proceso de diversificación que han experimentado la economía y las exportaciones han sido representativos especialmente en los últimos 25 años. La actividad cafetera ha representado parte importante de la actividad económica colombiana. Las cifras muestran que en los años 50 el café representaba el 10% del total del producto interno y el 30% del producto agropecuario. Para los 90's el café representaba el 5,3% del PIB total.

El café ha sido la principal fuente de divisas para el país, más que el carbón y el petróleo. Es por esto que la Federación Nacional de Cafeteros adelanta labores de promoción del café colombiano en el exterior como exportador directo del café, sobre todo en mercados asiáticos.

3.2 Análisis Competitivo del País

En el análisis competitivo del país se utilizó el rombo de la ventaja nacional elaborado por Porter (2009) que se basa en el análisis de cuatro características así: (i) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (ii) Condiciones de la demanda, (iii) Sectores afines y auxiliares y (iv) Condiciones de los factores.

3.2.1 Condiciones de los factores.

Para Porter (2009), las condiciones que afectan la demanda interior promueve el de las necesidades de los clientes por parte de la industria, y en algunos casos, este conocimiento de los consumidores nacionales se puede extender a los consumidores externos. Esta relación es de dos sentidos, así como la industria conoce más al consumidor, el consumidor también conoce más y exige a la industria guiándola y alertando sobre necesidades futuras.

Colombia se encuentra en el puesto 28 cuando se revisa el Tamaño de Mercado, Mercado Doméstico, que va acorde a lo que resaltan varios estudios sobre la demanda interna que durante el 2014 ha tenido un crecimiento positivo y se ve reflejado en el informe del

DANE para el primer trimestre del 2014 en el que resalta un crecimiento del PIB Colombiano de 6.4% año a año, en el que la Agricultura crece al 6.1%, siendo la variación en la producción de café pergamino del 22% la más importante. El consumo durante el año analizado evidencia una dinámica en el sector de la construcción con una variación positiva de 17.2%, seguido por Actividades de Servicios personales con un incremento del 6.3%. La demanda interna se ha visto presionada por el aumento de las importaciones, el consumo final y la formación bruta de capital.

El aumento de la demanda interna en el primer trimestre es del 8.7% se debe sin embargo principalmente a la demanda del Gobierno Nacional producto del comienzo de la contratación de mega obras y el plan de vivienda. Para esta característica debemos tener en cuenta el potencial de integración que tiene la economía y para eso se analiza el Pilar 11 del Global Competitiveness Report: Sofisticación Empresarial.

Colombia tiene dos subpilares que resaltan la oferta local en cantidad y calidad, ocupando los lugares 33 y 38 respectivamente. Sin embargo, en el desarrollo de clusters Colombia sube al puesto 74, mismo puesto para la profundidad en la cadena de valor, lo que refleja una baja integración en la economía. Sin embargo, existen economías verticales muy bien integradas como lo es la de hidrocarburos que, además, es de gran relevancia en la economía colombiana.

Según lo que expone Porter (2009), los factores claves en esta característica, son los que requieren una inversión fuera de lo normal y esta a su vez debe ser continua que debe ser muy específica. Nos habla puntualmente de la tecnología y de instituciones que propicien la especialización. Para lograr una mejor perspectiva de Colombia y su comportamiento con el sector exterior el Informe de Competitividad Global para el año 2013-2014 será una importante guía en este aspecto. (World Economic Forum, 2013).

De acuerdo al informe, Colombia se encuentra en la etapa 2: Economía de Eficiencia con países como China, Perú, Ecuador, El Salvador y Guatemala entre otros, en esta categoría están países con un nivel de ingresos mayor a los de etapa 1 pero que se caracterizan por tener una economía extractiva importante pero que no supera la exportación del 70% de minerales.

De este informe entonces se tienen los siguientes pilares para las economías que mejoran la eficiencia: Educación superior y entrenamiento, Eficiencia de los mercados de bienes, Eficiencia de los mercados de trabajo, Desarrollo de los mercados financieros, Disposición tecnológica y tamaño del mercado.

Tabla 9

Pilares que Mejoran la Eficiencia

Pilar	Valor (1-7)	Ranking/148
Educación Superior	4.33	60
Eficiencia de los mercados de bienes	4.01	102
Eficiencia de los mercados de trabajo	4.01	87
Desarrollo de los mercados financieros	4.08	63
Preparación tecnológica	3.39	87
Tamaño del mercado	4.7	31

En el ranking usado de referencia Colombia se ubica en la posición 69, la misma para el año anterior, sin embargo, está en una tendencia negativa al perder 11 puestos desde el año 2005. A pesar de los logros en resultados macroeconómicos (33avo), Colombia sufre de baja eficiencia en los pilares de mercados de bienes, trabajo y la preparación tecnológica y como lo identifica Porter, estos son críticos para la ventaja competitiva de la nación. A esto se debe agregar que en los pilares de Institución puesto 110, donde desafortunadamente la corrupción contrarresta las demás acciones de transparencia como los logros reconocidos en el informe Doing Business como reformas regulatorias en pro de las pequeñas y medianas industria para el comercio exterior y legislación para la bancarrota. Otro factor adicional que

Colombia ha descuidado es la infraestructura, puesto 111, que a pesar del informe de Competitividad atribuye a una "topografía compleja", la corrupción y la burocracia para generar los megaproyectos necesarios en infraestructura son la verdadera explicación. Por último, es importante resaltar que la sostenibilidad de Colombia se ve afectada por el impacto adverso que se genera por el detrimento ecológico es del 3.7% del PIB según estudio del Banco Mundial (2006).

3.2.2 Condiciones de la demanda.

El desarrollo de la demanda en Colombia va mucho más rápido que la oferta, y esto causa que inevitablemente se profundice el déficit comercial del país. El panorama de la economía colombiana está marcado por un entorno internacional adverso, debido a la inminente reducción de materias primas por parte de China, recesión de Brasil y Venezuela, menor dinámica en Ecuador, Perú y Chile. En comercio exterior, las esperanzas están cifradas en el efecto positivo de la devaluación del peso, pero hay bastantes incertidumbres en la demanda. Por ahora, la única señal es la cifra establecida en el presupuesto general del 2016 que fue elaborado con un precio promedio del dólar de entre 2.750 y 2.800 pesos.

Un reciente informe del Banco Bancolombia demuestra que la demanda en Colombia podría variar dependiendo de la baja del precio barril de petróleo, del manejo de las exportaciones y de la ejecución de proyectos de infraestructura.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

Colombia cuenta con una política de competitividad dependiente de la Presidencia de la República como se evidencia en el documento CONPES 3527: Política Nacional de Competitividad, en el cual se estipula convertir a Colombia en referente mundial bajo el siguiente esquema: desarrollo de clúster, salto en la productividad y formalización empresarial y laboral con miras al año 2032.

La estrategia que deja explícito el documento consiste en: Atraer inversión en industrias específicas, promoción de zonas francas y la implementación de un registro nacional de personas que dominan el idioma inglés. Paso seguido, modificar y/o crear regulación propicia para la inversión (especialmente extranjera). Tercero, promover las actividades del plan de competitividad aumentando la comunicación público-privada. Cuarto, negociar, implementar y aprovechar acuerdos comerciales y de inversión, profundizar acuerdos comerciales existentes, mejorar las estadísticas y el análisis de las exportaciones de servicios y abrir acuerdos comerciales con Asia. Quinto, simplificar la regulación de comercio exterior. Sexto, fortalecer a Colombia como destino turístico.

Las estrategias complementarias van de la mano con los rankings que van a servir de referencia para medir el resultado y la implementación de la estrategia propuesta por el Gobierno Nacional: infraestructura, formalización empresarial, formalización laboral, Innovación, educación, etc.

Sin embargo, los resultados de esta estrategia de competitividad no son por lo pronto muy prometedores, se han perdido puestos en el ranking de Global Competitiveness Report, Doing Business y en el IMD World Competitiveness Yearbook. Entre las razones más importantes se menciona en el documento CONPES 3668 que es el que evalúa el documento CONPES 3527 se mencionan: superposición de actividades de promoción/estrategias, falta de evaluación de las iniciativas locales, carencia de recursos y baja integración entre las regiones.

Desde el sector privado, a medida que aumenta el tamaño del mercado, se ha generado mayor rivalidad entre empresas de los mismos sectores, pero en ciertas industrias, se han potenciado muy buenas integraciones verticales. Sin embargo, casi todos los sectores productivos sufren por los altos costos de transporte a los que están sujetos debido al esquema de fletes que opera actualmente. Un caso particular se ve con las empresas que

podrían generar sinergias desde zonas francas y son muy pocas las que logran integrarse, el ranking actual de Colombia en el Global Competitiveness Index para la Intensidad de la competencia local es de 64, con un valor de 5.1.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Para esta característica se tiene en cuenta el potencial de integración que tiene la economía y para eso se analiza el Pilar 11 del *Global Competitiveness Report: Sofisticación Empresarial*.

En el estudio de competitividad antes mencionado, Colombia tiene dos pilares que resaltan la oferta local en cantidad y calidad, ocupando los lugares 33 y 38 respectivamente. Sin embargo, en el desarrollo de clusters Colombia sube al puesto 74, mismo puesto para la profundidad en la cadena de valor, lo que refleja una baja integración en la economía y es una clara desventaja para una industria como la cafetera que involucra a privados, públicos, mixtos, agentes de impacto local y agentes de relevancia internacional.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria cafetera.

La posición privilegiada del país es una constante en las consideraciones y análisis de aspecto geográfico y estratégico, así como la cantidad significativa de fronteras con otros países; lo cual da en términos económicos, ventajas competitivas al país que son representadas claramente en costos más bajos que los de los demás países en transporte, estructura logística y bajos precios de la mano de obra.

3.3 Análisis del Entorno PESTEC

El entorno PESTEC está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad del negocio: Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas al que se le

agrega el análisis de fuerzas Competitivas (C); generando como resultado el análisis PESTEC (D'Alessio, 2013).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía.

La meta de inflación a largo plazo es de 3% (con un margen admisible de desviación de +/- 1%). Esta meta se plantea sobre la inflación de precios al consumidor, que se mide estadísticamente como la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) (Banco de la República, 2014). Internacionalmente, el precio del café fluctúa constantemente. Sin embargo, la tendencia es al alza.

Para el 2014 ya se apropió un presupuesto de un billón de pesos de subsidios para los cafeteros; se espera que el precio interno del grano suba de los \$ 700.000 por carga. El valor del Programa de Protección del Ingreso Cafetero (PIC), es de \$165.000 pesos por carga de café (dos bultos o 125 kilos) cuando el precio interno de compra del café es inferior a 480.000 pesos por carga; El PIC baja a 145.000 pesos cuando el precio oscila entre 480.250 y 699.750 pesos y se desactiva cuando supera 700.000 pesos. En su gran mayoría, alrededor del mundo, los cafeteros viven en pequeñas fincas o parcelas cuyos cultivos de café, en promedio, no superan las 2 hectáreas. Solamente algo más del 5% de los productores de café en el mundo, tienen plantaciones de un tamaño superior a las 5 hectáreas. Mundialmente, es una característica de los productores cafeteros, la reducida dimensión de sus cultivos, lo cual ha permitido mantener una vocación esencialmente familiar en la industria cafetera.

La legislación laboral en Colombia presenta algunas rigideces que generan desincentivo del empleo formal. El salario mínimo uno de los más altos de la economía latinoamericana (US\$1,37) por hora. En México (que ocupa el último lugar en desempleo de

la Región) es de US\$0,60. Es importante aclarar que a nivel mundial, al igual que en Colombia, los cafeteros se rigen por la normas laborales de sus países.

La Contribución Cafetera (CC) ha sido la fuente principal de ingresos del Fondo Nacional del Café (FNC), ésta se enmarca dentro de las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política de Colombia y la Ley 101 de 1993. La CC se fijó a partir de 2006 en USD 6 centavos por libra exportada y actualmente está reglamentada por la Ley 1337 de 2009 (CONPES, 2013, p.27) los ingresos por CC han disminuido mientras los gastos se han incrementado en una mayor proporción. Este fenómeno ha conllevado a que, para 2013, aproximadamente 9 de cada 10 pesos que se invierten en el sector sean recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación.

La institución más importante en esta industria es la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). Es a su vez una de las organizaciones no gubernamentales rurales más importantes del mundo, agremiando a más de quinientas mil familias cafeteras. Entre sus funciones más relevantes resaltan: representación a nivel nacional e internacional de los cafeteros, promover la investigación e innovación en toda la cadena de valor, mejorando la productividad y la calidad del café. Es importante anotar que esta institución ha sido duramente criticada debido al bajo logro en los temas diferentes a la representación y se está promoviendo su disolución para que se cree una institución de comercialización neta y otra gremial (Echavarría, Esquerri, McAllister, Robayo, 2015, p 48).

En términos de leyes internacionales, existe un CONVENIO INTERNACIONAL DE CAFÉ, dicho convenio, fue firmado por los principales países productores del grano en 1.963. Este, está avalado por la organización internacional del café. La OIC (Organización Internacional del Café) (en inglés ICO) es una organización intergubernamental que agrupa a casi la totalidad de los países productores de café así como a los principales países

importadores. La organización garantiza la información mutua y la coordinación de las políticas de sus miembros.

La consolidación de la paz es uno de los objetivos de la presidencia y está en fases finales, acabando el conflicto con una de las guerrillas más antiguas del continente y esto es una oportunidad para todas las industrias colombianas, en especial las que están buscando atraer inversión y garantizar mano de obra calificada.

De acuerdo a lo anterior se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas referidas al factor político. Una gran oportunidad es aprovechar la base familiar para generar una base social, de conocimiento y desarrollo, manteniendo la disponibilidad de mano de obra en las regiones de producción cafetera. Como amenazas importantes está el aumento del gasto administrativo del Fondo Nacional del Café que no está en sincronía con los recursos generados por la contribución cafetera.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

Los Miembros de la OIC son exportadores que representan más del 94% de la producción mundial de café y sus miembros importadores representan alrededor del 75% del consumo de café en los países importadores. El Acuerdo de 2007 (vigente desde 2011 hasta el 2021) fortalece la función de la OIC como foro de consultas intergubernamentales, facilita el comercio internacional por medio de una mayor transparencia y promueve una economía sostenible del café para beneficio de todas las partes interesadas y en especial de los agricultores en pequeña escala de los países productores de café. Al igual que los Convenios de 1994 y de 2001, no tiene cláusulas reguladoras del mercado.

La participación de la industria cafetera en el PIB es del 0.86% en el 2013 según cifras oficiales, tendencia claramente decreciente cuando se ve la participación en el año 90 del 2.33%. En el año 2000 Colombia participaba con el 11.5% del total de exportaciones de

café en el mundo, después de Brasil, 31.2%. Al cierre de 2013 las exportaciones del café colombiano representaron 6.4% de ese mercado y las de Brasil 25%.

Para entender mejor la relación entre consumo y exportaciones, es importante analizar comportamiento del consumo del café en el mundo. Así las cosas, la relación de producción es inversamente proporcional al consumo, pues mientras el mundo sigue importando café y los mercados se amplían, Colombia ha dejado de exportar el producto, permitiendo que otros países avancen y se tomen el mercado que el país tenía.

El mercado internacional del café se puede denominar como de Oligopsonio, está dominado por cuatro grandes multinacionales: Nestlé, Procter & Gamble, Altria Group Philip Morris y Kraft Foods y Sara Lee, quienes controlan más del 50 por ciento del café que se vende en el mundo, lo cual constituye un oligopsonio (Barreto, 2011) y según la teoría económica, en un oligopsonio los perdedores son los productores como se aprecia en la Tabla 10, por lo tanto, la capacidad de negociación de precios es bastante reducida, así se realice a través de una representación única como país.

Los precios de corto plazo no están determinados exclusivamente por la producción, el consumo y los inventarios, sino por intervenciones que alteran el comportamiento tradicional de la oferta y la demanda, como por ejemplo las compras que hacen los capitales especulativos en los mercados de commodities, lo que sin duda ha propiciado una mayor volatilidad los precios (CONPES,2013). A nivel internacional, se ha presentado un fuerte cambio en el mercado. En la era de los 60's y 70's USA era el mayor importador de café en el mundo. Hoy en día, los mercados europeos y asiáticos, se han tomado el mercado y nuestro país no está ahí para suplir esta necesidad de producto.

En mayo del año 2012, entró en vigencia el tratado de libre comercio con los EEUU que benefició la industria del café con un arancel para exportar a este mercado del cero por cien (Tomado de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por->

sector/agroindustria/cafes-especiales, Cafés Especiales). Entre enero y marzo de 2015, la inversión extranjera directa en Colombia, alcanzó los \$ 3.162 millones de dólares, siendo Canadá, Países Bajos y EEUU los que engloban el 58,5% y fueron los sectores de economías no tradicionales (Minería y Petróleo) los que recibieron el 93% de este flujo. (Tomado de <http://inviertaencolombia.com.co/publicaciones/estadisticas-ied-en-colombia.html>, Reporte trimestral de la IED en Colombia).

En las fuerzas económicas y financieras se ha identificado como principal amenaza es la concentración de los compradores del café en pocas empresas, generando un cartel de compra que mantiene controlado los precios pagados a los productores. Una segunda amenaza para la industria es el reemplazo de producción colombiana por otros países que están aprovechando el auge de consumo en mercados europeos y asiáticos. Una oportunidad es el posicionamiento de Colombia en la OIC para asegurar la protección de los pequeños productores antes las fuerzas de mercado.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

La injerencia que tiene la venta del café y su relación directa con el empleo en Colombia, hace que la recompra de los productos del café asegure la sostenibilidad del producto y su venta en el mercado.

La tasa de empleo en Colombia para el tercer trimestre de 2014 es inferior al 9% según el registro de cifras del DANE. Así mismo la informalidad en el empleo es menor en municipios cafeteros respecto a la de los no cafeteros, 87.6% vs 90%.

En Colombia el sistema educativo se ha caracterizado por políticas inadecuadas para enfrentar el desempleo estructural, que es el que relaciona los perfiles laborales de los egresados con las demandas laborales de las empresas. El Gobierno lleva 12 años sin armonizar educación superior y mercado laboral.

Pero se debe resaltar los positivos índices de pobreza en los municipios cafeteros. Se ha comprobado que los municipios cafeteros son menos desiguales. Se observa como en la zona rural estos tienen un índice Gini por ingresos de 0.44, mientras que en los no cafeteros éste es de 0.48. En la zona urbana también se evidencia una menor inequidad en los municipios cafeteros: 0.50 en comparación con 0.54 en los municipios no cafeteros (CONPES, 2013).

Tabla 10

Mayores Perdedores según pérdidas por Exportación

	Export Value per commodity a/(US\$ Million)	Export Revenue Losses Case A Case B (US\$ Million)	Export Revenue Losses Case A Case B (Share of Country's Total Exports)
Café			
Brasil	1,946	2,229	942 7.7% 3.3%
Colombia	1,656	1,897	801 37.3% 15.8%
Indonesia	553	633	267 3.4% 1.4%
México	368	422	178 1.3% 0.5%
Guatemala	293	336	142 25.9% 11.0%
Costa Rica	256	293	124 17.7% 7.5%
India	255	292	123 2.5% 1.0%

Barreto, L. (2011) El Café Colombiano y el plan Nescafé. Bogotá. Razón Pública. (1) Recuperado de: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/1915-el-cafe-colombiano-y-el-plan-nescafe-isobrara-la-federacion>.

En el mundo, debido a los altísimos niveles de pobreza que presentan las áreas netamente cafeteras, se han iniciado campañas para “boicotear” el consumo del producto, según ellos, mientras no se controle y ataque frontalmente la situación social por la que atraviesan los pequeños productores.

En el aspecto económico y social se evidencian amenazas estructurales en el capital humano necesario para alinear las necesidades de la industria con los perfiles laborales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En 2013, el 94.7% de los hogares a nivel nacional al menos una persona poseía servicio de telefonía por celular. En 2012 el porcentaje fue de 94.2%. En 2013, el 35.7% del total nacional de hogares poseía conexión a Internet comparado con el 2012 que fue de 32.1%.

En Colombia en 2012, se ha implementado la primera red en línea de Latinoamérica que conecta a todos los puertos de exportación de Colombia con los laboratorios centrales de la Federación y de Cenicafé, con el fin de fortalecer la diferenciación del Café de Colombia y defender su prima de calidad. Almacafé realiza anualmente análisis físicos y sensoriales a más de 30 mil muestras de lotes de exportación con metodologías estandarizadas y confiables, y recoge más de mil muestras de café descrito como colombiano en supermercados de diferentes países del mundo.

Las nuevas tecnologías que se han comenzado a usar complementarán y fortalecerán estos controles. Para asegurar la procedencia y calidad de las muestras de café a nivel internacional, se ha implementado una “huella digital” del café, de esta manera se puede hacer el seguimiento de las muestras y valorizar las mismas asegurando la recompra de aquellas que sean consideradas como de alta calidad. La implementación de esta novedosa herramienta, que ya está operando en todos los puertos de exportación de Café, fue aprobada por el Comité Nacional de Cafeteros y opera bajo tecnología de punta que se conecta y actualiza en línea con la información de las bases de datos y los modelos existentes en la oficina central de calidades de la Federación de Cafeteros y de Cenicafé, el Centro Nacional de Investigaciones de Café.

La tecnología empleada genera una huella espectral que podría asemejarse a una huella digital o dactilar que confirma la procedencia del café, incluso a nivel regional de ciertas zonas cafeteras. Realiza anualmente análisis físicos y sensoriales a más de 30 mil

muestras de lotes de exportación con metodologías estandarizadas y confiables, y recoge más de mil muestras de café en supermercados de diferentes países del mundo.

Siendo la tecnología una fuerza importante se resalta la labor realizada por las entidades de la industria para asegurar y garantizar la calidad del café de origen colombiano a su vez es una oportunidad para generar variedades regionales del café de Colombia.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

La condición climática es una de las variables que mayor favorecen el cultivo de café suave tipo arábica. Recientemente ha surgido el cultivo de cafés especiales que tienen una alta productividad por hectárea. Sin embargo el cambio climático puede tener afectación grave a la actividad agrícola. Tendencias en el aumento de la temperatura media entre 2° y 4° C al 2070, cambio en las condiciones hidrológicas con reducción de precipitaciones (PNUD Colombia). La temperatura y la precipitación son los elementos más importantes para el rendimiento, o sea para la producción. Al respecto, las dos especies principales, arábica y robusta que contribuyen a cerca del 99% de la producción mundial, tienen diferentes requerimientos.

El café arábica evolucionó en el ambiente frío y sombreado de los bosques montañosos de Etiopía en donde existe una sola estación seca que coincide con los meses de invierno. La temperatura óptima para esta especie fluctúa entre 15° y 24° C. Temperaturas más elevadas tienen un impacto negativo en su rendimiento y calidad. La precipitación requerida es de 1,500 y 2,000 mm/p.a. aunque hoy en día la irrigación permite que el arábica sea también cultivado en zonas de lluvias insuficientes.

El café Robusta evolucionó en las tierras bajas a través del África Ecuatorial, especialmente en los bosques de la cuenca del río Congo y cerca de la Creciente del lago Victoria en Uganda. Crece mejor en las zonas de abundante lluvia de alrededor de 2,000 mm por año, en altitudes que van desde el nivel del mar a unos 800 metros. Las precipitaciones

deben estar bien distribuidas durante la mayor parte del año porque el árbol robusto tiene raíces relativamente poco profundas. La temperatura óptima varía de 22 ° a 26 ° C y la especie es menos tolerante de temperaturas muy altas o muy bajas como lo tolera el arábica. (Tomado de: <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id85.htm>, Posibles efectos del cambio climático en la producción del café). A medida que la temperatura sube, el café madura más rápidamente provocando una calidad inferior. Esta conclusión está comprobada por el hecho de que el arábica cultivado en las bajas regiones tropicales sometidas a temperaturas más elevadas rinden un sabor inferior en la taza cuando comparado con el mismo café cultivado en altitudes más elevadas.

Al ocurrir fenómenos climáticos tales como temperaturas muy elevadas durante los periodos cruciales para la vida del cultivo, la floración o asentamiento de los frutos por ejemplo, entonces el rendimiento será adversamente comprometido especialmente si además de eso se produce poca precipitación. Las temperaturas elevadas no solo favorecerán la proliferación de ciertas plagas y enfermedades, sino que también resultarán en su expansión a otras regiones donde normalmente no se manifestaron antes. Aquellas regiones que hoy en día no necesitan de la irrigación, lo requerirán en el futuro debido a la evaporación que reduce la humedad del suelo. Otras regiones experimentarán más lluvia y por ende más variabilidad.

Es muy posible que grandes regiones cafeteras en el mundo en pocos años sean adecuadas para el cultivo del café producto de fenómenos climáticos como la niña y el niño. En segunda instancia, el costo de producción aumentará debido al calentamiento global; y en tercera instancia, habrá competencia de otros productos agrícolas para la utilización de la tierra cultivable.

El cambio climático es la principal amenaza de esta fuerza, afectando los costos de irrigación, calidad de las variedades sembradas, concentración en cada vez una menor área

adecuada para el cultivo y la competencia por la misma con otros productos agrícolas de sostenimiento alimenticio.

3.3.6 Fuerzas Competitivas (C).

Gran parte de los pequeños y medianos caficultores son ineficientes técnicamente, mientras los grandes son eficientes en la práctica. Eficiencia técnica en pequeños (36%), (51%) para medianos y (60%) grandes. El 42% por ciento en la industria general de caficultores (zona central en estudio). Estos promedios comparados con estudios similares en África y Vietnam, indican una inferior eficiencia en los pequeños y grandes caficultores colombianos, confrontados con los mismos grupos en Vietnam.

Factores que contribuyen a la eficiencia: Fincas con acceso a la cabecera principal. Incremento de un año de experiencia en la caficultura del finquero. Los caficultores con grados de educación superior. Densidad del cafetal. Uso de beneficio propio. (FNC, 2014)

El segmento de cafés especiales representa aproximadamente el 12% del consumo mundial, es decir un volumen similar al de la cosecha colombiana. Este consumo ha registrado un crecimiento dinámico en los últimos años por diversas razones:

- Alta calidad de los cafés especiales, lo cual ha permitido vincular más personas al consumo del café, especialmente a los jóvenes.
- Desarrollo de nuevas preparaciones.
- Desarrollo de equipos que facilitan la preparación de la bebida y garantizan su calidad.
- Desarrollo de sistemas de empaque que preservan la calidad del café por largos períodos.
- Aparición en el mercado de cafés asociados a conceptos como la sensibilidad por el medio ambiente, la salud, la responsabilidad social o la equidad económica.

- Desarrollo de nuevos canales de distribución como las cafeterías, las tiendas de conveniencia y máquinas dispensadoras.

Colombia reportó un total de 1,155, 000 sacos de cafés especiales exportados en el 2013, superando sus propios récords. Las ventas externas del Fondo Nacional del Café llegaron a un 64% de las exportaciones totales. La cifra de exportación de cafés especiales es 16.2% superior con respecto a los 993,820 sacos de 60 kilos de cafés especiales exportados en 2012 y 12.1% superior con respecto a 1,030,317 sacos exportados en 2011, año que había marcado el mejor registro previo.

Los principales destinos de los cafés especiales de Colombia exportados son Japón y Estados Unidos, y en menor proporción, Canadá, Suiza, Bélgica, Italia, Reino Unido, Suecia.

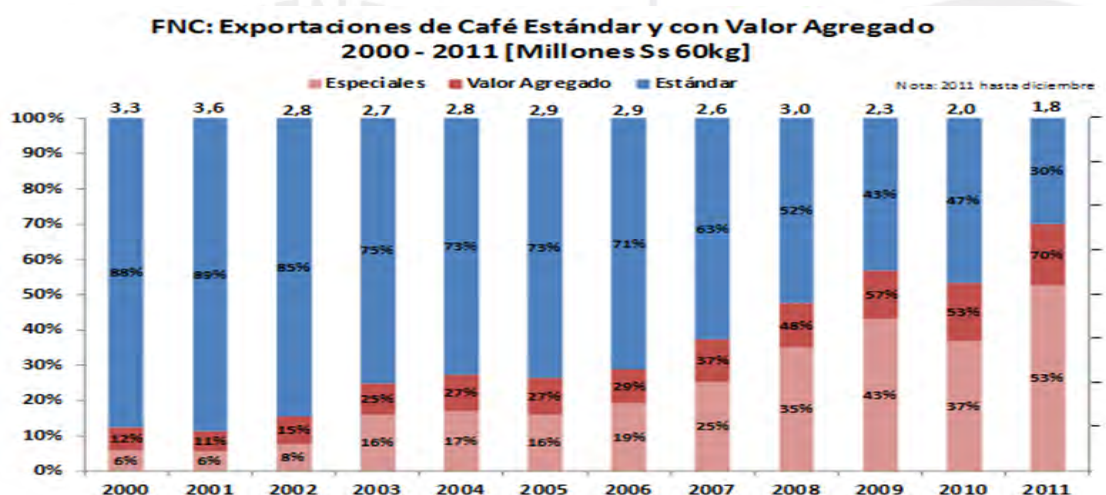


Figura 10 Exportaciones de café estándar y con valor agregado Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Exportaciones de café Estándar y con Valor Agregado. Recuperado de: http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/Imagenes/Grafico_de_consumo.gif

Una de las amenazas que persisten en la industria es al estar centralizada la política, comercialización y gestión de riesgos para la industria y que al final repercute en la base de la misma que es el pequeño productor, es la capacidad de reacción ante cambios externos en precios o en la investigación que está a cargo de la FNC. Como lo menciona el informe de la misión cafetera, CENICAFE a logrado importantes avances en áreas como el cambio

climático, disponibilidad de recurso hídrico y suelos, pero es insuficiente debido a contar con recursos presupuestales escasos y los temas a cargo son vitales para la productividad cafetera, respuesta a factores ambientales o de origen humano, siendo impactada la industria negativamente.

Una gran amenaza es la baja preparación técnica de los caficultores colombianos, lo que impacta en la calidad del producto y en deficiencias administrativas. Se evidencia con el análisis una amenaza de direccionamiento institucional para aprovechar el aumento del consumo de variedades especiales que exigen más al productor, así como a las instituciones con planes que acompañen y permitan mejorar la capacidad competitiva nacional.

La economía colombiana en términos del grano, ha dependido por siempre del precio de compra en mercados internacionales, lo cual hace que la volatilidad del precio internacional del café tenga un impacto directo en el precio en el mercado nacional, como se ve en la Figura 11 y amerita que se revise el papel de la FNC como comercializadora internacional, tanto como que esta labor de comercialización sea realizada por una entidad diferente a la FNC.



Figura 11 Precio compuesto internacional de la libra del café International Coffee Organization. (2014,b). Legislación para el sector.vol.2 pag129. Recuperado de: <http://www.ico.org/>

Una amenaza es la baja asociación de los pequeños productores, que los hacen sensibles a los choques de precios externos y poco competitivos a nivel interno con una mano de obra costosa comparativamente.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite resumir y evaluar la información que ofreció el análisis PESTE-C, para lo cual se identifican los principales Factores Críticos de Éxito (FCE) para la industria del café a partir de los análisis previos, tanto oportunidades como amenazas. Para cada uno de estos factores se ha definido un peso relativo desde cero (no importante) hasta uno (muy importante). En la columna “valor” se indica si efectivamente la industria del café está aprovechando o respondiendo de manera efectiva a cada factor utilizando las siguientes valencias: uno - respuesta pobre, dos-respuesta en el promedio, tres-respuesta por encima del promedio y cuatro-respuesta superior. La columna de “ponderación” expresa el resultado de multiplicar el peso por el valor para cada factor. Como puede verse en la tabla, se han identificado doce (12) FCE, ocho considerados fortalezas y cuatro amenazas. El peso total ponderado de 2.58 indica que la industria del café en Colombia, a juicio de los autores, no está todavía capitalizando adecuadamente las oportunidades que el entorno presenta y de igual forma, no está sorteando adecuadamente las amenazas que se ciernen sobre el sector. Ver Tabla 11.

3.5 La Industria de Café en Colombia y sus Competidores

El café de Colombia es la base fundamental de la economía del país. Actualmente las tendencias de consumo de los jóvenes y de la misma familia Colombiana, han desplazado el café a sectores etarios diferentes y lo ha relegado nichos de mercado más reducidos como el de personas mayores y de extracción rural. Productos como el Té, las infusiones y otras bebidas calientes, han relegado al café a un tercer puesto en la pirámide de consumo de este tipo de bebidas.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

En la industria del café el poder de negociación de los proveedores es bajo, existe un sinnúmero de acuerdos con varios países con los que se puede comprar materia prima en caso de ser necesario importarla y una gama casi ilimitada de opciones locales, evidenciando que las barreras de entrada para proveer la industria son bastante bajas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

La posibilidad de negociación de los compradores en la industria del café es muy limitada debido a las barreras económicas impuestas por los oligopolios establecidos y además, a que las empresas multinacionales son comercializadoras que distribuyen casi la totalidad de la producción y son los dueños actuales del mercado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

En el análisis de la industria, hemos encontrado bebidas sustitutas que podrían reemplazar al café: bebidas energizantes, infusiones, bebidas a base de taurina o cafeína. La amenaza de estos “sustitutos” puede ser mayor si el valor de las mismas es menor del ofrecido por el producto amenazado. El precio de este no puede ser la única estrategia de retención de clientes. La amenaza de dichos productos puede lastimar de manera muy importante la industria del café pues el precio de los productos descritos es similar en el mercado. A medida que aparecen más sustitutos, como actualmente pasa, bebidas a base de cafeína o taurina, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica y como el precio de los sustitutos cae, los productores se ven forzados a bajar sus propios precios.

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter, se indica cuán difícil es entrar en un mercado y de qué manera, productos podrían hacerlo, de manera que se ponga en riesgo la supervivencia en el mercado del producto amenazado.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento económico y política monetaria mundial	0,09	3	0,27
Firma y desarrollo de TLCs con varios países	0,1	3	0,3
Crecimiento de la inversión extranjera directa en Colombia	0,07	3	0,21
Dinamismo positivo en la superación de la pobreza	0,1	2	0,2
Consolidación del mercado mundial de los cafés especiales	0,07	3	0,21
PND - Objetivo Estratégico: Consolidación de la paz	0,09	3	0,27
Crecimiento de la demanda mundial de café	0,1	3	0,3
Implantación de la huella espectral	0,08	4	0,32
Subtotal	0,7		2,08
Amenazas			
Cambio climático	0,1	3	0,3
Avance tecnológico	0,1	1	0,1
Volatilidad del precio internacional del café	0,1	3	0,3
Subtotal	0,3		0,7
TOTAL	1		2,78

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Para dichos productos, existen menos opciones de triunfar se establecen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, protección económica y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario, si estas son débiles, la opción de éxito aumenta significativamente. Para el caso específico del café Colombiano, no hay amenazas de países que quisieran entrar a la producción y comercialización del café. Segmentos como: Café Premium, cafés especiales, subproductos del café y café gourmet, son productos que en el mercado mundial están altamente posicionados los países como Brasil, Vietnam y Colombia.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

El grado de rivalidad de la industria del Café Colombiana como competidor en el

mercado mundial es muy alto, dado que países productores del café como Brasil y Vietnam, buscan ser los mejores posicionándose con precios bajos y con igual calidad. El producto colombiano es un competidor reconocido, fuerte y constante en su competitividad en el mercado cafetero a nivel mundial.

Es importante determinar los aspectos principales que determinan la rivalidad entre competidores:

- Disminución de precios: Se estima que Brasil, México y Vietnam reduzcan sus precios en los próximos años lo que generaría buscar mejores alternativas a la industria del café en Colombia de buscar mejores alternativas.
- Identidad de marca: El café especial es una de las buenas alternativas para competir para competir con el mercado internacional, sin embargo, hay que desarrollar mejores estrategias para poderse posicionar como una marca fuerte en el mercado definida como calidad del café colombiano.
- Concentración y equilibrio: Debe estar concentrado en todos los lugares a nivel internacional donde comercializa Brasil y Vietnam.
- Diversidad de competidores: Existen buenos competidores definidos por los bajos precios más que la calidad. Esta última puede ser una gran oportunidad para la Industria del café Colombiano para dominar el mercado.

3.6 La Industria Colombiana del Café y sus Referentes

Se han identificado algunos aspectos sobre los cuales se pueden identificar los referentes de la industria teniendo en cuenta algunos países productores y comercializadores del café y su influencia sobre la industria. Algunos de estos aspectos son: (a) Producción; (b) comercialización; (c) agentes del mercado. (OIC, 2011).

Para la OIC (2011) la oferta de café se define como el total de la producción de un año cafetero específico y las existencias del año anterior. La oferta exportable corresponde a la

oferta total descontando el consumo nacional y las existencias laborales (aquellas que son necesarias para mantener el flujo de las exportaciones).

El mercado de los commodities se caracteriza por un bajo crecimiento de los segmentos de consumo, donde la calidad no es un factor determinante para la comercialización del grano, dada la saturación del mercado y el énfasis puesto en los procesos mercantiles a gran escala. Generalmente, son productos fabricados en masa con tecnología. (Piedrahita Arcila, 2011, p. 7).

El mercado del café tostado y molido está dominado por grandes multinacionales, sin embargo, esto disminuyó por el crecimiento del comercio de cafés especiales. Hoy toma un nuevo impulso por que las grandes empresas adquieren pequeños torrefactores en diferentes países. De acuerdo con la OIC (2011) la estructura de mercado en Japón y en Europa es bastante similar.

El café es comprado generalmente de los países exportadores por empresas comerciales internacionales, negociantes y comerciantes particulares. Los grandes torrefactores de Europa cuentan también con sus propias empresas de compra, que negocian directamente con los países productores. Pero también, los torrefactores tienden a comprar su café de empresas comerciales internacionales o de agentes importadores especializados que representan a exportadores específicos de los países productores (OIC, 2011, p. 19).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es evaluar cómo está la industria del café de colombiano frente a los principales competidores en el mismo sector y permita posteriormente inferir a partir de este análisis, las principales estrategias (D'Alessio, 2013, p.133).

Ver Tabla 12.

Tabla 12

Matriz Perfil Competitivo

Id.	Factor clave de éxito	Peso	Colombia		Brasil		Vietnam		México	
			Vlr.	Pond.	Vlr	Pond.	Vlr	Pond.	Vlr	Pond.
1	Poder de negociación con clientes del exterior	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52
2	Gestión del riesgo de negocio del productor	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3	0,39
3	Productividad	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
4	Producto diferencia y de alta calidad	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
5	Visión y manejo de agro-industria	0,05	4	0,20	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6	Flexibilidad de reacción a contingencias	0,1	1	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
7	Respaldo de la OIC a políticas nacionales	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28
8	Capacidad de investigación e innovación	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52
9	Excelente plataforma exportadora	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
		1		2,26		3,74		3,87		3,74

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Los factores externos clave se evalúan con “...organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se puede competir con ellas” (D’Alessio, 2013, p.151). En la siguiente tabla se ilustra la MPR. Ver Tabla 13.

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial

Id.	Factor clave de éxito	Peso	Fondo Nacional Cafeteros Colombia		Asociación de productores de Chile		USA Specialty Coffee Association	
			Vlr.	Pond.	Vlr	Pond.	Vlr	Pond.
1	Poder de negociación con clientes del exterior	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
2	Gestión del riesgo de negocio del productor	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52
3	Productividad	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52
4	Producto diferencia y de alta calidad	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
5	Visión y manejo de agro-industria	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6	Flexibilidad de reacción a contingencias	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
7	Respaldo de la OIC a políticas nacionales	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
8	Capacidad de investigación e innovación	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
9	Excelente plataforma exportadora	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52
				2,26		3,57		3,93

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

En este capítulo se detalla el estado en el que se encuentra Colombia, hasta identificar las características externas que afectan la industria del café. Podemos concluir que Colombia no tiene un país con intereses opuestos, sus vecinos geográficos a pesar de tener recientemente posturas políticas diferentes, mantienen intereses comunes.

De la matriz MEFE, evidenciamos que la industria presenta falencias importantes para reaccionar ante el incremento de la demanda mundial de café, adaptación al cambio climático e innovación tecnológica, factores identificados en el análisis PESTEC.

Cuando la industria se compara con referentes en el exterior, su puntaje está por debajo de sus competidores más importantes como lo son Brasil y Vietnam, siendo este último el más fuerte en su enfoque productivo y productividad y Brasil que adicional a lo expresado de Vietnam, supera a la industria colombiana en la calidad su relacionamiento con el mercado mundial a través de la OIC y serán factores a tener en cuenta al momento de formular nuestras estrategias.

Capítulo IV: Análisis Interno

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades...lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas...que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2012). A continuación, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT para cada una de las áreas funcionales de la industria cafetera.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y Gerencia (A).

El nivel directivo de la industria es seleccionado de un selecto grupo de profesionales vinculados al mismo. Muy importante ha sido su reconocimiento y reputación en sus actividades anteriores, al ser afines a los valores de la organización. Son personas capacitadas que se adaptan a la estructura organizacional de la industria, sin embargo, no gozan de las mejores competencias en el manejo de las herramientas gerenciales ya adoptadas por la organización encaminada al desarrollo estratégico.

La red de contactos que tiene la institución, provee a sus afiliados una fuente importante para acceder a beneficios de corto y largo plazo que optimizan los limitados recursos de los pequeños productores; así mismo, La reglamentación general de los procesos, dan formalidad a la industria de manera que se aprovechen de mejor manera las economías de escala.

Hay un uso limitado de las herramientas de planeación estratégica que podría ser mejor utilizado y dar a los agremiados las herramientas necesarias para la programación de las cosechas, siembras y demás actividades productivas.

4.1.2 Marketing y Ventas (M).

Existe en la industria un control generalizado de los precios de compra que permite a los caficultores dar estabilidad y control a sus costos de producción. Generalmente el precio

de compra es establecido a nivel gubernamental y se da por carga de café, lo que permite tanto a los agricultores pequeños como a las grandes compañías, mantener un esquema estable en la administración de sus estructuras de costos.

La tienda Juan Valdez, han tenido impacto nacional en internacional y de esta manera han generado una marca a nivel mundial que garantiza calidad del producto. Esta plataforma ha sido no solo un espacio para mostrar el producto a nivel mundial, sino también como vitrina del Café Colombiano.

El consumidor final está cambiando su voluntad de consumo a tasas de café con diferentes características tanto organolépticas como de sabor y textura, lo que abre un mercado bastante amplio para la entrada de nuevos cafés gourmet y con características de sabor y aroma diferentes. Así mismo, a nivel internacional, las bebidas energizantes han tomado preponderancia y se han adueñado de un nicho de mercado del cual los productos a base de cafeína podrían tomar ventaja.

4.1.3 Operaciones y Logísticas e Infraestructura (O).

Debido a la ineficiencia de la infraestructura vial del país, los costos de producción de las zonas más alejadas de las urbes, se incrementan de manera que el producto no sea competitivo y su calidad se reduzca debido a los impactos a los que es sometido en su proceso de transporte.

Debido a la falta de un sistema de producción estándar, la calidad del café difiere entre los productores disminuyendo los precios de compra debido a la inconsistencia en la calidad del producto. Sin embargo, en algunas regiones del país, de producción cafetera por excelencia, se ha logrado rescatar la productividad a través de negociaciones colectivas con proveedores de manera que se han encontrado economías de escala que permiten a los productores encontrar mejores precios y optimizar su costo de producción.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).

Un gran interés se presta en la organización respecto a la capacidad de inversión y financiamiento de los pequeños y medianos caficultores debido al perfil crediticio que presentan. El banco estatal tiene una línea de crédito denominada Programa de Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF). Con esta línea se han realizado desembolsos por valor de \$ 1.1 billones de pesos para un total de 223.000 créditos, de acuerdo al Informe de Gestión 2015 de la FNC. Existen otras instituciones estatales como lo es Finagro, que es una entidad de economía mixta de orden nacional vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que tienen líneas especiales a cafeteros por las que en solo el año 2015 se han desembolsado cerca de 38.000 créditos por un valor de \$ 228.000 millones de pesos. El acceso a las líneas es notado por los usuarios y la diversidad de las mismas ante entidades estatales o privadas hacia la industria cafetera es notable.

Sin embargo, de acuerdo a nuestra investigación estas líneas, aunque específicas en tasas, no son lo suficientemente flexibles para atender el ciclo de la industria cafetera o las particularidades que tiene el sector agrario. Es por esto que se presenta una tasa importante de defaults en los créditos en es normal encontrar programas de normalización como una fase obligada al uso de estas líneas. Es así como vemos que, en todos los niveles desde las entidades de gobierno local a los bancos encargados de normalizar, están en permanente campaña para refinanciar, cobrar, condonar las operaciones que adquieren con las entidades es bastante alta. No se ha encontrado una cifra oficial, pero la percepción al investigar sobre el tema es que hay más información sobre normalización de operaciones cafeteras que sobre las mismas líneas deja una clara señal.

Sobre los productores, el principal costo es la mano de obra que ha visto un incremento del 4.6% y el costo interno de los fertilizantes ha aumentado un 16% de acuerdo al informe de la FNC para el año 2015. Sin embargo, el valor promedio de una carga es

pagado a \$ 717.000 y el costo se ha ubicado en \$ 600.000 dejando un margen bastante estrecho y muy volátil a los precios externos del producto y la devaluación.

4.1.5 Recursos Humanos y Cultura (H).

Como mencionamos, la industria del café en Colombia es de tradición e importancia nacional y su desempeño es de relevancia pública. Es así como a través del Fondo Nacional Cafetero (FoNC), ha logrado incentivar el ahorro de los caficultores, es así como por cada peso el caficultor obtiene 1.2 pesos, de acuerdo al Informe de Gestión 2015, el ahorro ha aumentado para ese año un 57%. A través de la FNC se hacen inversiones, pero solo el 4% se ha destinado a proyectos de educación y capacitación, cifra insuficiente para que un productor pueda mejorar márgenes, inclusión y riqueza.

La industria cafetera ha dado tímidos pasos para la inclusión y post conflicto en Colombia, pero se destacan planes como Huellas de Paz, que luego de cinco años ya está listo para ser puesto en marcha y tiene como objetivo la integración de etnicidades afectadas por la guerra a través: acceso al agua, cuidado ambiental y generación de ingresos.

El trabajo en esta área está por desarrollarse e implementarse y con el post conflicto tiene un gran reto de balancear capacitación y educación, con la integración de los actores afectados por la guerra.

4.1.6 Sistemas de Información (I).

El sistema de información en esta industria posee grandes deficiencias, al estar tan descentralizada su operación, caso de eso es que en los informes que entrega actualmente los directores de la industria no mencionan nunca el tema de los sistemas de información. Se hace muchas referencias a los sistemas de riego y sistemas de nuevas tecnologías aplicadas a la industria, pero no al componente que nos garantiza un flujo de información en tiempo real y adecuado para la toma de decisiones. Es por esto que se pierde oportunidad para ver el desempeño de las cargas de café que en este tema es de suma importancia. De la misma

forma los caficultores tampoco gozan de información adecuada y a su alcance para tomar decisiones y deben salir de su operación para conseguirla.

4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).

En este aspecto la industria destina una parte de sus ingresos, el 44% para programas de competitividad que se centran en aspectos de actualización tecnológica para la operación, pero para lo que debe realizar un impacto de largo plazo en mejorar la variedad, cafés de origen o investigación de nuevos productos y mercados la inversión es bastante baja y corresponde al área comercial que se enfoca en productos finales de la industria con valor agregado dejando a un lado la fuente como se evidencia en el Informe de Gestión 2015. Entre las deficiencias en los sistemas de información y la inversión en este aspecto evidenciamos que es uno de los factores a potenciar y revisar para lograr la misión planteada.

4.2 Fortalezas y debilidades

Aquellos factores que harán de la estrategia un éxito, serán descritos como fortalezas; así mismo, aquellas que podrían ser barreras de éxito, serán consideradas debilidades como se aprecia en la Tabla 14.

4.3 Relevancia del análisis interno por área funcional

Aunque la industria cafetera es una de las principales a nivel nacional, de acuerdo con la Tabla 15 que se presenta a continuación, se evidencia que la industria cuenta con más debilidades que fortalezas, esto aunque preocupante, nos indica que hay muchas oportunidades de mejora las cuales se deben aprovechar para llevar al máximo nivel el producto nacional. En el área de Marketing, se debe conocer mejor al cliente final para satisfacer sus necesidades, y poder obtener una relación adecuada Costo-Beneficio. En el área de Recursos Humanos y Cultura, se debe desarrollar y potencializar el personal, con el fin de dignificar su profesión. En el área de Sistemas de Información y Comunicaciones, es preciso

introducir la tecnología para poder tener un mejor manejo de la información y desarrollar estrategias asertivas con ella, frente a los temas de producción, logística, y marketing.

Tabla 14

Relevancia del análisis Interno por área funcional

Áreas Funcionales	Fortalezas	Debilidades	Total Ítems
Administración y Gerencia	0,7	0,3	1
Marketing	0,5	0,5	1
Operaciones	0,55	0,45	1
Finanzas y Contabilidad	0,54	0,46	1
Rec. Humanos y Cultura	0,42	0,58	1
Sistema Información y Comunicaciones	0,0	1,0	1
Totales	2,71	3,29	

El análisis interno sirve para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, aspectos que son controlables, por ser parte del manejo de la organización. Las llamadas estrategias internas son aquellas que ayudan a la organización a tener más fortalezas que debilidades y así poder hacer frente a la competencia. (D'Alessio, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el objetivo de evaluar los aspectos que permiten a la industria cafetera ser competitiva en el mercado, en la Tabla 16 se describe las principales fortalezas y debilidades de la industria de acuerdo a la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

En la MEFI de la industria cafetera colombiana se han identificado 18 factores determinantes de éxito, de los cuales ocho son fortalezas y diez debilidades. El puntaje ponderado total es de 2.53 lo que significa que esta industria, actualmente es más fuerte que débil, sin embargo, tiene oportunidades de mejora, para lo cual se deben desarrollar estrategias enfocadas en mejorar la competitividad en el mercado.

Tabla 15

Análisis Interno

Administración y Gerencia		Finanzas y Contabilidad	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Buena reputación de la alta dirección y sus gerentes	Poco uso de técnicas sistemáticas en los procesos de tomas de decisiones	Nivel de apalancamiento financiero y operativo	Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento
Efectiva utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial	Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo	Costo de capital en relación con la industria y los competidores
Prácticas de gobierno corporativo transparente y alto nivel de responsabilidad social	Pobre sistema de Planeamiento Estratégico	Situación tributaria	Estructura de costos
Calidad y experiencia del equipo directivo		Capital de trabajo	Relaciones con accionistas e inversionistas
Optima Gestión de la Red de Contactos		Política de reparto de dividendos	Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, de presupuesto
Buena Imagen y prestigio de la organización		Situación patrimonial	Dimensionamiento financiero
			Cartera de morosos
Marketing		Recursos humanos y Cultura	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Concentración de las ventas por productos o por consumidores	Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios	Disponibilidad y calidad de la mano de obra	Competencias y calificaciones profesionales
Políticas de precios: flexibilidad de precios y descuentos	Calidad del servicio al cliente y servicio post-venta	Calidad del clima laboral	Selección, capacitación y desarrollo del personal
Participación del mercado	Comunicaciones integradas	Cultura organizacional	Costos laborales
Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor	Investigación de mercados: para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados		Estructura organizacional
Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura y control. Transporte y distribución	Planeamiento de los productos: bienes y servicios		
Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	Análisis de oportunidades. Costos, beneficios y riesgos		
Lealtad a la marca			
Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones			
Investigación de mercados: métodos usados			
Ventas de los productos: bienes y servicios			
Manejo de inventarios de salida			
Operaciones		Sistemas de información y comunicaciones	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Suministro de materiales, directos e indirectos y de productos terminados	Costos de operación en relación con la industria y los competidores		Oportunidad y calidad de la información
Facilidades de ubicación y diseño de las Plantas	Sistemas de control de inventarios y rotación		Información para la toma de decisiones
Eficiencia técnica y energética	Economías de escala o economías de alcance		Sistemas orientados al usuario
Eficacia de las tercerizaciones	Eficiencia del equipamiento		Seguridad
Grado de integración vertical	Efectividad de los procesos en el control de cantidad, de la calidad, del diseño, de los costos		
Seguridad e higiene laboral			
		Resumen de análisis interno	
		Áreas Funcionales	
		Fortalezas	Debilidades
		Administración y Gerencia	7
		Marketing	5
		Operaciones	6
		Finanzas y Contabilidad	7
		Rec. Humanos y Cultura	3
		Sistema Información y Comunicaciones	0
		Totales	27
			29

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Efectiva utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial	0,04	4	0,16
Prácticas de gobierno corporativo transparente y alto nivel de responsabilidad social	0,06	3	0,18
Calidad y experiencia del equipo directivo	0,07	4	0,28
Optima Gestión de la Red de Contactos	0,09	4	0,36
Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura y control. Transporte y distribución	0,06	4	0,24
Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	0,07	4	0,28
Lealtad a la marca	0,06	3	0,18
Control del producto final	0,03	4	0,12
Subtotal	0,48		1,8
Debilidades			
Poco uso de técnicas sistemáticas en los procesos de tomas de decisiones	0,058	2	0,116
Pobre Sistema de Planeamiento Estratégico	0,05	1	0,05
Falta investigación de mercados: para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados	0,05	1	0,05
Economías de escala o economías de alcance	0,05	1	0,05
Costo de capital en relación con la industria y los competidores	0,05	2	0,1
No existe estructura de costos	0,05	1	0,05
Procesos no definidos de Selección, capacitación y desarrollo del personal	0,05	2	0,1
Costos laborales altos	0,058	1	0,058
No existe una clara estructura organizacional	0,05	2	0,1
Debilidad en Seguridad Nacional	0,058	1	0,058
Subtotal	0,524		0,732
Total	1,00		2,532

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

A continuación, se presenta la Tabla 17 en la que se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de los actores de la cadena de valor de la industria del café en Colombia. El peso de cada actor se obtuvo teniendo en cuenta el histórico de los

precios del café en cada una de las etapas de la cadena de valor, tomados de la página de la Federación Nacional de Cafeteros, 2014.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Actores determinantes en la cadena de valor de la industria cafetera

	Actores determinantes de éxito	F/D	Peso	Valor	Ponderación
1	Proveedores	F	0.12	4	0.48
2	Centros de Acopio	F	0.14	4	0.56
3	Operadores Logísticos	F	0.18	3	0.54
4	Comercializadores Nacionales	F	0.23	4	0.92
	Subtotal		0.56		2.5
1	Productores Nacionales	D	0.12	1	0.12
2	Torrefactores Nacionales	D	0.21	1	0.21
	Subtotal		0.44		0.33
	Total		1,00		2.83

Según la matriz, la industria cafetera cuenta con seis actores determinantes de éxito, de los cuales dos son clasificados como debilidades mayores; los productores nacionales y los torrefactores nacionales son los actores de la cadena de valor que actualmente presentan mayores oportunidades de mejora.

Los productores, son el actor más importante de la cadena, pues son la base para el desarrollo de la misma, sin embargo, no son bien retribuidos económicamente frente a la labor que desempeñan, esto genera un nivel de deserción frente al negocio. Adicionalmente, hoy en día la edad de los productores ha aumentado, y no cuentan con sucesores que quieran hacerse cargo del negocio, la segunda y tercera generación no tienen interés en las labores del campo, por lo que existe el riesgo de que el caficultor pueda desaparecer a futuro.

Los torrefactores nacionales, no cuentan con la infraestructura ni capacidad instalada suficiente para desarrollar el proceso de tuestado que atienda la demanda local, solo un bajo porcentaje de la producción es tostado en el país, razón por la cual se hace necesario exportar el café verde a otros países, en donde se realiza este proceso.

El puntaje ponderado de los actores determinantes de éxito de la cadena de valor de la industria cafetera colombiana es de 2.83, lo que significa que la industria tiene fortalezas significativas que han logrado posicionarla como una de las principales a nivel mundial. Aunque el café colombiano es competitivo dentro del mercado internacional, es necesario revisar los actores mencionados previamente que han sido catalogados como débiles e identificar las estrategias necesarias a implementar.

4.4 Conclusiones

La industria del café en Colombia presenta una serie de interesantes desafíos a nivel interno, comenzando por la baja asociación de los productores que limita su capacidad de emprendimiento a mayor escala para generar economías de escala para atender toda la cadena de valor, un sistema de información segmentado y muy rezagado en la entrega de la información, un persistente impulso a la tecnificación dejando de lado al caficultor y sus familias y unas entidades administrativas muy profesionales que procuran generar las mejores estrategias con las mismas ideas sin salir de su zona de confort. Importante destacar que la industria cafetera cuenta con muchos programas de crédito para financiar a los caficultores, sin embargo, carece de un producto a la medida que logre evitar y reducir los impagos por variaciones en el precio de venta o las repercusiones climáticas como el fenómeno del niño. Por eso consideramos que la cabeza de la industria quiere llevarla a correr a sus objetivos a un cuerpo que solo es capaz en el mejor de los casos de realizar un corto trote, un cuerpo que no está preparado para moverse a la velocidad y distancia que vislumbra su dirección.

Capítulo V: Objetivos de Largo Plazo y Estrategias en Acción

A continuación, se presentan los intereses del sector cafetero de Colombia, el potencial del sector, los principios cardinales, la matriz de intereses del sector, los objetivos de largo plazo y la estrategia genérica competitiva, que en su conjunto son la base que permiten el desarrollo y la consolidación de la industria cafetera para que sea competitiva y pueda trascender en el mercado nacional e internacional.

5.1 Intereses del Sector

Los intereses organizacionales hacen referencia a los fines que busca alcanzar la organización para tener éxito en la industria en la cual compite. (D'Alessio, 2012). A continuación, algunos de los fines propuestos:

- Conservar la calidad del producto y el buen nombre de la marca Café Colombia a nivel internacional.
- Desarrollar técnicamente nuevas variedades que reduzcan los costos y aumenten la competitividad.
- Logar buenas prácticas agrícolas certificadas con agricultores capacitados que manejan su finca integralmente.
- Mejorar la calidad de vida de los cafeteros que en un porcentaje del 8% están en la pobreza absoluta.
- Sostener los proyectos de investigación y lucha contra las plagas.
- Constituir aglomerados de pequeñas fincas que compartan infraestructura de producción, logística y apoyo técnico para reducir los costos.
- Penetrar nuevos mercados para aumentar las ventas totales.
- Incrementar el consumo del café tanto a nivel interno como en mercados internacionales.

- Generar mecanismos de soporte económico para la compra de insumos agrícolas necesarios en la producción del café.
- Disminuir aranceles de manera progresiva (a 0% en 15 años) para la importación de maquinaria agrícola de producción cafetera.
- Desarrollar pequeñas fincas cafeteras de talla mundial con rentabilidad y buenas prácticas agrícolas.
- Incrementar la producción de cafés especiales.
- Facilitar créditos de bajo costo para incrementar la producción y adquisición de maquinaria.

El potencial organizacional hace referencia a los factores en que es fuerte y/o débil la organización (D'Alessio, 2012). El café es el commodity más importante del país, su industria es reconocida a nivel nacional e internacional; actualmente se destaca por ser un sector que produce café de la más alta calidad. Existe toda una infraestructura nacional para apoyar y soportar la producción y comercialización de café.

Existe un programa de extensión cafetera que ayuda desde la consecución de la semilla, siembra, cosecha y recolección hasta la entrega del grano a las cooperativas cafeteras. Así mismo existen entidades de investigación (Cenicafé) que está encargada de la investigación, tecnología e innovación para la caficultura colombiana, buscando la mejora en la calidad y productividad del café.

Teniendo en cuenta que el territorio colombiano es rico por sus tierras existe la posibilidad de desarrollar nuevas zonas cafeteras en el país, así como también reforzar y potencializar las actuales a través de un programa de desarrollo integral del cafetero que contemple la empresa familiar del café, es decir la formalización del negocio, la administración, la tecnificación y comercialización del mismo, estableciendo un modelo de negocio claro que permita la trascendencia de éste a través de la sucesión de la empresa

familiar. Lo anterior contribuye a la responsabilidad social empresarial de la industria cafetera.

Por otro lado, es necesario potencializar la infraestructura vial de las regiones en que se cultiva café, para facilitar las vías de acceso de las fincas a los centros de acopio para que los caficultores puedan comercializar su producto de una manera más efectiva.

Es necesario continuar apoyando al caficultor por medio de créditos más accesibles que les permitan tener los recursos necesarios para mantener la cosecha hasta la venta de su producto. Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas, los cuales son: la influencia de terceras partes, los lazos pasados-presentes, el contra balance de intereses, y la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2012).

La industria cafetera colombiana presenta una serie de amenazas que debe afrontar y superar para continuar siendo competitiva en el mercado internacional. Con relación a la Influencia de terceras partes, ninguna interacción es puramente bilateral, siempre hay más partes que intervienen (D'Alessio, 2012); es posible resaltar que en esta industria a parte de los países compradores hay una fuerte injerencia de los tostadores y productores de alimentos, que son quienes regulan el precio final de compra del café.

Un segundo principio cardinal son los lazos pasados-presentes, que destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro (D'Alessio, 2012); este principio invita a reflexionar sobre aquellos acontecimientos del pasado que han influido en el desarrollo o no de la industria. Para este caso particular es posible resaltar el Acuerdo Internacional del café que fue firmado entre países importadores y exportadores entre 1962 y 1989, éste pacto buscaba garantizar el precio de venta del café a nivel mundial. A raíz de la terminación del pacto, se liberó el precio del café, situación que afectó a la industria cafetera colombiana por no estar preparada para reaccionar ante esta situación. A pesar de tener un

producto de alta calidad, Colombia no ha logrado tener una industria altamente competitiva en el mercado internacional.

El tercer principio cardinal hace referencia al contra balance de intereses, que invita a observar el panorama completo, es decir, evaluar las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2012). Colombia tenía una marca garantizada como Café de Colombia, que era reconocida como un café de mayor calidad; con el pacto mundial del café se tenía un precio garantizado, ahora al competir libremente los costos de producción son mayores a los de los grandes productores como Brasil y Vietnam, que han masificado su producción y tecnificado la recolección a costos bajos de mano de obra. Colombia no ha podido implementar esta técnica por la topografía de las regiones y la composición de los caficultores, que en su gran mayoría son minifundistas con un área cultivada en promedio de 5 hectáreas, lo cual dificulta la tecnificación del proceso.

El cuarto principio hace referencia a la conservación de los competidores, el cual afirma que es prudente contar con un número adecuado de competidores porque obliga a estar preparados para enfrentarlos (D'Alessio, 2012). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que aun cuando la industria cafetera colombiana tiene un reconocimiento mundial por la calidad del producto, presenta dos tipos de competidores: por un lado están los países que producen y exportan café como por ejemplo Brasil y Vietnam, con un alto porcentaje de producción a unos costos muy bajos.

Por otra parte los tostadores y grandes productores de alimentos que regulan el precio y la combinación de las calidades del café. Este es un reto importante para la industria cafetera que obliga a buscar una mayor competitividad y productividad. Es en este último punto en donde es necesario buscar nuevos mercados para evitar la dependencia hacia Estados Unidos y Europa y conservar su participación.

5.2 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines superiores basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2012). En la Tabla 18 se expone los intereses de la industria de café en Colombia.

Tabla 18

Matriz de Intereses de la Industria de Café en Colombia

Interés de la Industria	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Conservar la calidad del producto y el buen nombre de la marca Café de Colombia a nivel internacional.	Países productores y exportadores de café: Brasil, Vietnam entre otros (-)	Federación Nacional de Cafeteros (+)	Cenicafé (+) Crece (+) Asoexport (+)
Constituir aglomerados de pequeñas fincas que compartan infraestructura de producción, logística y apoyo técnico para reducir los costos.		Caficultores (+) Crece (+) Cooperativas cafeteras (+)	
Penetrar nuevos mercados para aumentar las ventas totales.	Federación Nacional de Cafeteros (+) Asoexport (+)	Países productores y exportadores de café: Brasil, Vietnam entre otros (-)	
Incrementar el consumo del café tanto a nivel interno como en mercados internacionales.		Caficultores (+) Federación Nacional de Cafeteros (+)	Países productores y exportadores de café: Brasil, Vietnam entre otros (+)
Desarrollar pequeñas fincas cafeteras de talla mundial con rentabilidad y buenas prácticas agrícolas.		Caficultores (+) Federación Nacional de Cafeteros (+)	
Incrementar la producción de cafés especiales.		Caficultores (+) Federación Nacional de Cafeteros (+)	

Interés Común (+) Interés Opuesto (-)

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo hacen referencia a los objetivos estratégicos, representan los resultados esperados, luego de implementar las estrategias, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2012).

- **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1):** Posicionar el Café colombiano en mercados clave de Europa, África y Asia pasando de exportar anualmente 11,1 millones de sacos (2016) a 22,1 millones de sacos anuales; para el 2022.
- **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2):** Lograr un consumo interno de 1,3 millones de sacos anuales (2017) a 3,2 millones de sacos anuales para el 2022.
- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3):** Incrementar la participación de cafés especiales con certificación de origen del 20% (2017) al 30% en el 2022.
- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4):** Al año 2022, incrementar en un 5% la rentabilidad general del negocio para el productor, pasando de un 25% a un 30%.
- **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5):** Al año 2022, mejorar la eficiencia de los productores, mediante el control de la cantidad de insumos empleados en el proceso, pasando de un promedio del 42%(2012) a un 80%.(2022).
- **Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6):** Para el año 2022 desarrollar planes importantes en el bienestar de los caficultores, cuyos resultados serían perceptibles en la reducción del índice de pobreza., beneficiando de 10 a 48 municipios en Colombia.

5.4 Estrategias en Acción

Las estrategias genéricas competitivas hacen referencia a la estrategia que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Según Porter (1980), citado por D'Alessio, (2012), las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas en el sector industrial son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Para la Industria del Café, la estrategia genérica competitiva a implementar es de diferenciación, que hace referencia a poseer competencias distintivas y alta calidad para un mercado amplio (D'Alessio, 2012).

Esta organización tiene la estrategia de diferenciación con nicho, aprovechando que cuenta con un producto que se percibe como único en la industria del café. Tiene una marca con más de 60 años en el mercado, que es reconocida como una de las 20 mejores del mundo y la posibilidad de generar productos especiales con certificación de origen. Dado lo anterior la estrategia se concentrará en los mercados que buscan este tipo de productos, estos son los mercados más desarrollados del mundo: Estados Unidos, Europa y Japón; con la perspectiva de desarrollar los Mercados de la China y Australia.

Esta estrategia se desarrollará apuntando a nichos muy reducidos y sofisticados que buscan condiciones organolépticas y de marca especiales.

5.5 Conclusiones

Es importante destacar que para posicionar el café colombiano en mercados claves se deben hacer esfuerzos por producir un café de calidad superior y de esta manera sean reconocidos por clientes y consumidores. Al alcanzar un reconocimiento por tener un sello de autenticidad que ningún otro producto pudiera replicar se aumentarían las exportaciones.

Lograr un consumo interno de 3,2 millones de sacos anuales sería el resultado de un esfuerzo constante que incluye tareas de investigación y apoyo a familias productoras de café como el garantizar la calidad del producto presentado al consumidor.

La producción de cafés especiales en Colombia permite dar un valor agregado diferenciador que permite a los productores escalar en la cadena de valor.

Incrementar la rentabilidad general del negocio de producción se buscaría lograr un acuerdo con toda la industria que se concrete en los niveles de precio que permitan que la actividad cafetera sea rentable y sostenible económicamente para el caficultor.

La eficiencia técnica es utilizada para determinar si un productor está minimizando y maximizando beneficios en la actividad de producción| de acuerdo a la cantidad de insumos empleados en el proceso. Es importante determinar si un productor obtiene el máximo nivel de producción.

Uno de los aspectos relevantes ha sido la búsqueda del bienestar integral de los caficultores y sus familias a través de programas de educación, capacitación, fortalecimiento gremial, atención a necesidades internas, desarrollos tecnológicos entre otros. Estas iniciativas permitirían mejorar la calidad de vida del caficultor permitiendo dar más oportunidades de desarrollo que ayudarían a la erradicación de la pobreza.



Capítulo VI: Estrategias

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Las estrategias definidas por el grupo para la Industria del Café, han nacido del análisis de la Matriz FODA y su interrelación entre los cuatro cuadrantes de la Matriz (D'Alessio, 2008) y para una mejor visualización y con el ánimo de facilitar un enfoque comparativo, en la siguiente Tabla 19 se resumen las estrategias anteriormente mencionadas.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA determina la posición estratégica del sector cafetalero en Colombia. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustró en la página anterior, es otro instrumento para el análisis de productos en sectores determinados, analizando cuatro dimensiones: dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

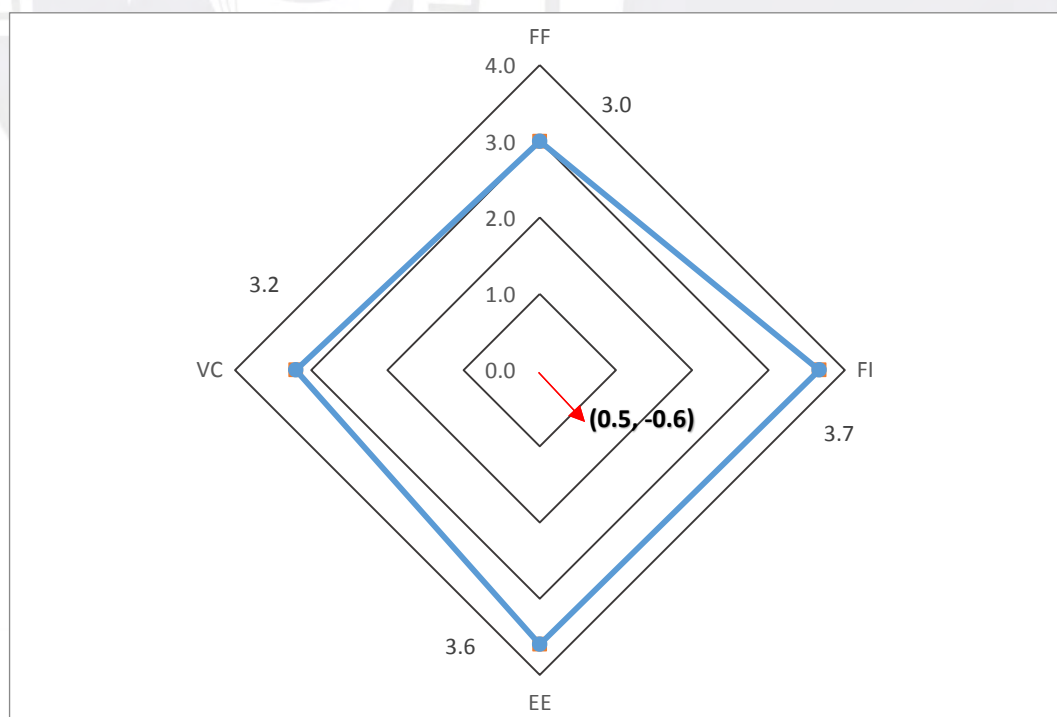


Figura 12 Matriz PEYEA (Industria del Café)

Tabla 19

Matriz FODA y estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectiva utilización de los sistemas de toma de decisiones 2. Prácticas de gobierno corporativo transparente y alto nivel de responsabilidad social 3. Calidad y experiencia del equipo directivo 4. Optima Gestión de la red de contactos 5. Red de ventas y gestión de canales de distribución 6. Cantidad y calidad de líneas de productos 7. Lealtad a la marca 8. Control del producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de técnicas sistemática en los procesos de toma de decisiones 2. Sistema de planeamiento estratégico 3. Investigación de mercados 4. Economías de escala 5. Costos de capital en relación con los competidores 6. Estructura de costos 7. Selección, capacitación y desarrollo del personal 8. Costos laborales 9. Estructura organizacional 10. Seguridad nacional
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentración de las ventas por productos o por consumidores 2. Políticas de precios: flexibilidad de precios y descuentos 3. Participación del mercado 4. Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor 5. Calidad del servicio al cliente y servicio post-venta 6. Análisis de oportunidades. Costos, beneficios y riesgos 7. Costos de operación en relación con la industria y los competidores 8. Sistemas de control de inventarios y rotación 9. Efectividad de los procesos en el control de cantidad, de la calidad, del diseño, de los costos. 10. Eficiencia del equipamiento 	<p>FO1 Desarrollar en consumo interno para lograr incrementar las ventas</p> <p>FO2 Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)</p> <p>FO3 Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial</p> <p>FO4 Impulsar, a través de estrategias de mercadeo, los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular</p>	<p>DO1 Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias y calificaciones profesionales 2. Plagas que atacan los cafetos 3. Políticas económicas internacionales dañinas para la industria nacional 4. Mano de obra básica sin educación técnica 5. Distribución desigual de los recursos 6. Empresarios sin recursos y/o mal entrenados 7. Gestión administrativa Pobre 8. Falta de conexión de las nuevas generaciones con el negocio familiar 	<p>FA1 Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo</p>	<p>DA1 Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan</p>

De la Figura 12 podemos decir que es una industria con fortalezas financieras importantes al igual que su industria, una ventaja competitiva limitada y la estabilidad de su entorno tiene un fuerte impacto al ser bastante volátil. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización, como se ve en la Tabla 20.

Tabla 20

Industria del Café, Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	
Fuerzas financieras	Valor
Solvencia	2
Apalancamiento	3
Liquidez	5
Capital de Trabajo	2
Riesgos Implícitos del Negocio	4
Flujos de Efectivo	2
Promedio F.F.	3,0
Fuerzas de la industria	Valor
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4
Potencial de Crecimiento	6
Conocimientos Tecnológicos	2
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Demanda	4
Regulaciones del sector	3
Promedio F.I.	3,67
Ventajas competitivas	Valor
Participación en el mercado	3
Calidad del producto	6
Lealtad de los clientes	2
Control sobre proveedores y distribuidores	1
Utilización de la capacidad competitiva	2
Promedio V.C.	2,8
Estabilidad del entorno	Valor
Cambios tecnológicos	2
Tasa de Inflación	4
Variabilidad de la demanda	1
Presión competitiva	1
Estabilidad política y social	4
Promedio E.E.	2,4

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

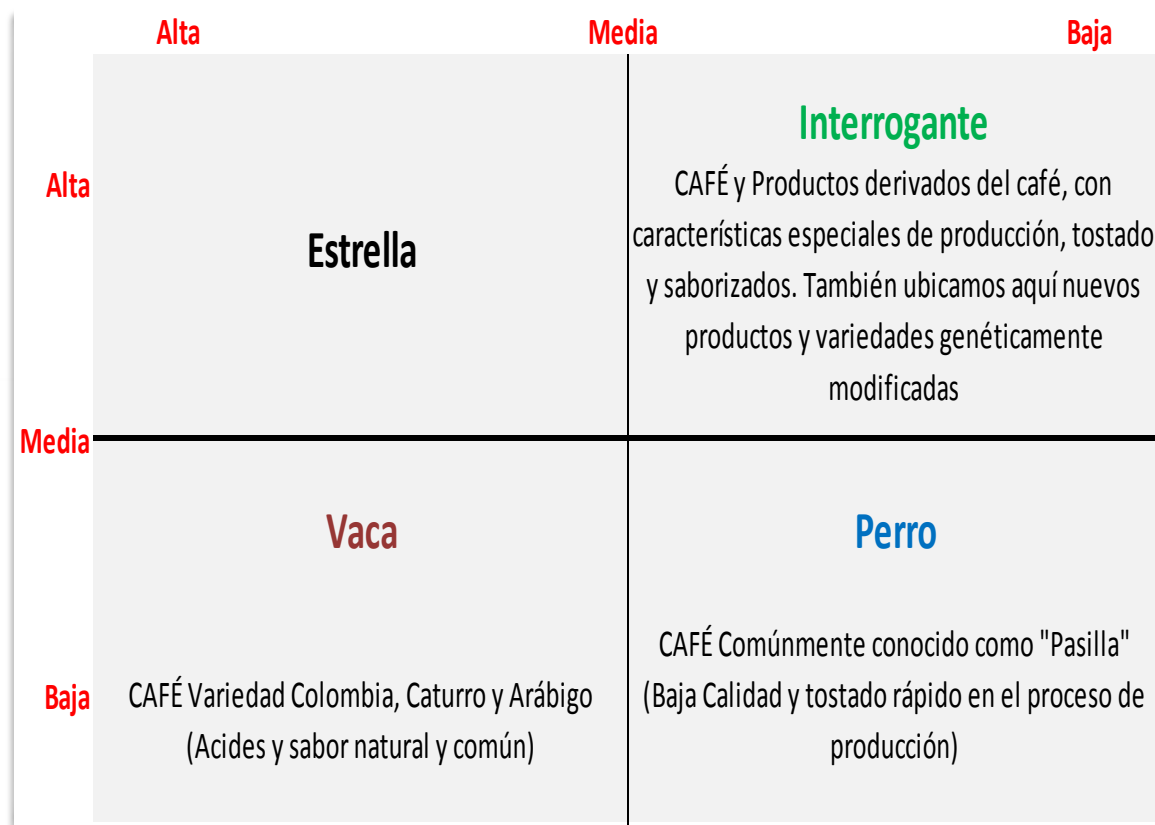


Figura 13 Matriz BCG (Industria del café)

Los productos de la industria del café en Colombia están concentrados en el cuadrante de Vaca en el cuál tienen una alta generación de caja, pero carecen de un ritmo de crecimiento importante. Son variedades conocidas y demandadas pero muy competidas. En el cuadrante notamos como las variedades especiales, con certificación de origen son altamente apetecidos por nichos de población y es posible con la debida estrategia en llevarlos al cuadrante estrella, en el que se puede potenciar toda una estrategia para aumentar la demanda, mejorando los ingresos para la industria. La industria cuenta con participación en casi todos los cuadrantes lo cual le da estabilidad, pero no un marcado crecimiento, que es el que

necesitamos para generar los ingresos para apoyar varias iniciativas de capacitación, tecnificación y mercadeo.

6.4 Matriz Gran Estrategia (GE)

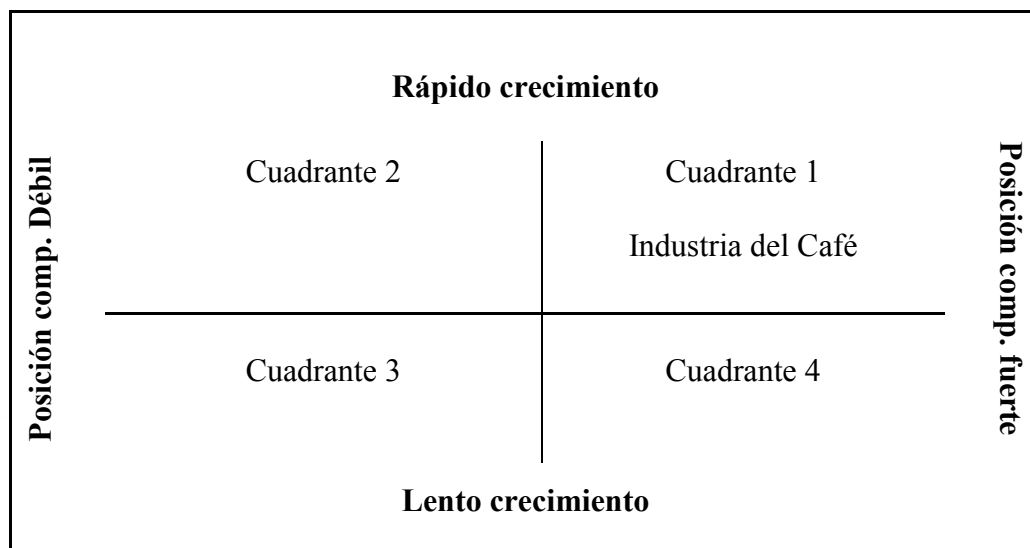


Figura 15 Matriz GE (Industria del Café)

La industria del café está logrando importantes repuntes gracias al trabajo conjunto de los participantes globales, es así como la industria nacional a pesar de encontrarse en una posición de competencia de alta competencia interna, la presencia de marcas extranjeras ha acelerado la necesidad de plantear un desarrollo de productos novedosos e innovadores y la competencia que tiene los productos en el mercado global, países con mejores capacidades productivas en segmentos donde antes era Colombia el jugador que marcaba la parada. En el cuadrante uno, es necesario revisar el funcionamiento de la estructura operacional y gerencial de la industria, el desarrollo de productos alternativos y complementarios al café es una obligación para detener la pérdida de participación en el segmento de mayor valor agregado.

6.5 Matriz de Decisión

Según D'Alessio (2008) la Matriz de Decisión permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas

FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; se debe cuantificar las repeticiones y retener las Estrategias con mayor repetición.

Estrategias

- 1 Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas.
- 2 Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.).
- 3 Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial.
- 4 A través de estrategias de mercadeo, impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular.
- 5 Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas.
- 6 Desarrollar programas de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan.

6.6 Definición de estrategias para el proceso de mejoramiento de la Industria del Café

1. Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas
2. Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)
3. Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial.
4. Impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular

Tabla 21

Estrategias

Estrategias		FOD	PEYEA	IE	GE	TOT
		A				
1	Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las vetas	X	X	X	X	4
2	Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)	X	X	X	X	4
3	Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial	X	X	X	X	4
4	A través de estrategias de mercadeo, impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular	X		X	X	3
5	Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas	X	X		X	3
6	Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo	X				1
7	Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan	X	X			2

5. Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas

6. Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo

7. Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan

6.7 Matriz Rumelt

La matriz Rumelt se obtiene luego de evaluar las estrategias por atractivo en la matriz CPE mediante los siguientes cuatro criterios propuestos: (a) consistencia, la cual indica que la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí; (b) consonancia, la estrategia deberá representar una respuesta que se adapte tanto al Medio ambiente como a los cambios relevantes que en él ocurran; (c) ventaja, la estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades; y (d) factibilidad, la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas sin solución (Chang et al., 2006).

6.8 Matriz de Ética

Esta matriz, añade al proceso, el componente ético asegurándose que las estrategias propuestas, a la luz de la moral social, no afecten a los que en el negocio intervienen. La matriz de ética se utilizará básicamente para verificar que las estrategias propuestas y elegidas no violen los derechos y justicia (D'Alessio, 2008).

Realizamos la verificación usando la herramienta encontramos que las estrategias planteadas para la industria del café y encontramos que cumplen los criterios.

6.9 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo (MEOLP).

Esta matriz nos ayuda a visualizar si las estrategias retenidas en la etapa anterior del presente trabajo de investigación, logran cumplir los objetivos de largo plazo, de no lograr dichos objetivos estas estrategias pasarán a formar parte de las estrategias de contingencia.

Ver Tabla 24.

Tabla 22

Matriz Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1	Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)	Si	Si	Si	Si	Si
3	Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial	Si	Si	Si	Si	Si
4	Impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular	Si	Si	Si	Si	Si
5	Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas	Si	Si	Si	Si	Si
6	Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo	Si	No	Si	Si	Si
7	Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 23
Matriz de Ética

	ESTRATEGIAS						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
CRITERIOS ÉTICOS	Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas	Desarrollar nuevos productos: leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)	Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial	A través de estrategias de mercadeo, impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializar energético y revitalizador celular	Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional a través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas	Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo para las familias cafeteras enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo	Educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan
	DERECHOS						
Impacto en el derecho a la vida	N	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
	JUSTICIA						
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	N	J	J	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
	UTILITARISMO						
Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E
DERECHOS	V: VIOLA		N: NEUTRO		P: PROMUEVE		
JUSTICIA	J: JUSTO		N: NEUTRO		I: INJUSTO		
UTILITARISMO	E: EXCELENTE		N: NEUTRO		P: PERJUDICIAL		

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs. OLP

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1 Penetración de Mercado	Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas		X	X			
2 Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)		X	X			
3 Desarrollo de productos	Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial	X	X		X	X	
4 Desarrollo de productos	Impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular	X	X	X			
5 Diversificación Concéntrica	Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas	X	X	X		X	
6 Desarrollo de productos	Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo					X	X
7 Desarrollo de productos	Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan					X	X
OLP	Definición						
OLP 1	Posicionar el Café colombiano en mercados clave de Europa, África y Asia pasando de exportar anualmente 11,1 millones de sacos (2016) a 22,1 millones de sacos anuales; para el 2022						
OLP 2	Lograr un consumo interno 1,3 millones de sacos anuales (2017) a 3,2 millones de sacos anuales para el 2022						
OLP 3	Lograr del 20% (2018) al año 2022, el 30% de la exportación cafetera sea de cafés especiales con certificación de origen						
OLP 4	Al año 2022, incrementar de un 25% a un 30% la rentabilidad general del negocio para el productor,						
OLP 5	Al año 2022, mejorar la eficiencia de los productores, mediante el control de la cantidad de insumos empleados en el proceso, pasando de un promedio del 42%(2012) a un 80%.(2022)						
OLP 6	Para el año 2022 desarrollar planes importantes en el bienestar de los caficultores, cuyos resultados serían perceptibles en la reducción del índice de pobreza., beneficiando de 10 a 48 municipios en Colombia.						

6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de Posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas para el sector cafetalero (D'Alessio, 2008)

Tabla 25

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Competidores Brasil, Vietnam, Costa Rica
1 Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas	"Abren" constantemente Mercados internacionales (incluido Colombia)
2 Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)	Emergentes como Starbucks
3 Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial	Brasil es líder mundial en la manipulación genética de variedades
4 A través de estrategias de mercadeo, impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializado energético y revitalizador celular	Competencia con productos energizantes y desarrollos genéticos
5 Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas	
6 Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo	
7 Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan	

6.11 Conclusiones

- La industria del café es una de las más importantes e influyentes en la productividad y la estabilidad social, de gran partes de la población rural del país.
- La demanda mundial del café está experimentando un crecimiento importante, que puede convertirse nuevamente en una oportunidad para el país.
- Los costos de producción están afectando la competitividad del sector.
- Cada día la Familia Cafetera envejece y el sector no progresa.
- Frente a la situación actual de la FNC, industria del café tiene la oportunidad de reinventarse internamente, de tal manera que para el 2020, el café habrá alcanzado posiciones clave en los mercados de Europa, África y Asia.
- La familia cafetera, será en Colombia y el Mundo, símbolo de orgullo, fuente de tradición, ejemplo de innovación y generadora de cultura y desarrollo hacia su entorno, por su actividad agrícola sostenible y su capacidad de trabajo asociado.
- Se necesitará trabajar con todos los asociados en lograr mejorar ostensiblemente la productividad de la finca cafetera, alcanzando en los próximos 5 años los niveles que exhibía en el 2007 de 17 sacos por hectárea.
- La innovación en los sistemas productivos cafeteros y el desarrollo de la capacidad de adaptación a la variabilidad climática son determinantes para el logro de estas metas ambiciosas.
- De lograr una visión de agroindustria innovadora, inteligente, previsoras y al mismo tiempo aferrada a sus tradiciones y cuidado de la familia caficultora, dependerá el posicionamiento del Café Colombiano en los mercados internacionales y que recupere su contribución a la riqueza del país.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este capítulo se desarrollarán los objetivos a corto plazo, los recursos asignados para cada uno de estos objetivos, las políticas de cada estrategia, y la estructura del sector cafetalero, que permitirán cumplir con los objetivos a largo plazo planteados en el capítulo anterior.

Para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) se diseñan, formulan y desarrollan objetivos de corto plazo (OCP). Por medio de ellos se puede, en y para períodos precisos de tiempo, establecer y distribuir los recursos, enfocar el rendimiento, motivar al desarrollo de las estrategias, evaluar la organización y sus líderes, monitorear el progreso de las estrategias y retroalimentar el proceso estratégico mismo (D'Alessio, 2012, págs. 449-450).

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Posicionar el Café colombiano en mercados clave de Europa, África y Asia pasando de exportar anualmente 11,1 millones de sacos (2016) a 22,1 millones de sacos anuales; para el 2022.

1. OCP 1.1. Duplicar el monto de las exportaciones del 2015 al 2022.
2. OCP 1.2. Desarrollar la Estrategia de Marketing y Ventas “Colombian Coffee Lovers” en los países estratégicos, implementándola en cuatro países por cada año para abarcar los 18 países seleccionados en 2022.
3. OCP 1.3. Obtener un incremento del 15% anual en las exportaciones entre el periodo de 2017 al 2022.
4. OCP 1.4. Aumentar en un 10% las áreas cultivadas con la variedad Castillo® en los departamentos de Caldas, Cauca, Cundinamarca y Quindío entre el 2017 al 2022 paulatinamente.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Lograr un consumo interno de 1,3 millones de sacos anuales (2017) a 3,2 millones de sacos anuales para el 2022.

1. OCP 2.1. Inaugurar 38 tiendas Juan Valdez® en los departamentos de Boyacá, Meta, San Andrés, Risaralda y Valle distribuidas según potencial de mercado para el 2022.
2. OCP 2.2. Diseñar, introducir y desplegar nuevos productos a partir del café con productores reconocidos a nivel nacional e internacional en las áreas de bebidas energizantes, jugos, productos lácteos y la industria farmacéutica (materias primas) entre 2017 y 2022.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Incrementar la participación de cafés especiales con certificación de origen del 20% (2017) al 30% en el 2022.

1. OCP 3.1. Desarrollar la estrategia de exportación de cafés especiales generando un incremento del 15% en las metas anuales del 2017 al 2022.
2. OCP 3.2 Desarrollar 5 proyectos de investigación en Cafés Especiales y Orgánicos para la generación de plantas resistentes a las plagas y a los impactos del cambio climático (entre el 2017 al 2022) y su aplicación práctica y puesta en producción en 5 departamentos cafeteros.
3. OCP 3.3. Capacitar al 33% de los productores de café en temas de calidad del café y finanzas básicas para asegurar una producción efectiva y sostenible por año hasta el 2019.
4. OCP 3.4. Realizar una campaña de certificación de origen para asegurar a los consumidores la producción del mejor café del mundo para el 2019.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Al año 2022, incrementar en un 5% la rentabilidad general del negocio para el productor, pasando de un 25% a un 30%.

1. OCP 4.1. Incrementar en un 5% la tasa de empleo directo anual de manera que se asegure la disminución de la informalidad laboral del sector y se incremente la estabilidad del negocio
2. OCP 4.2 Reglamentar una reforma tributaria que permita el desarrollo sostenible de

la Base primaria de la producción en el 2018.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Al año 2022, mejorar la eficiencia de los productores, mediante el control de la cantidad de insumos empleados en el proceso, pasando de un promedio del 42%(2012) a un 80%.(2022).

1. OCP 5.1. Adelantar junto con el Gobierno y las instituciones del sector, un documento de política pública (CONPES) que oriente la puesta en marcha de las mejoras en la institucionalidad cafetera entre los años 2017 y 2018, de tal manera que se concierten reglas más equitativas y justas.
2. OCP 5.2. Exigir al Gobierno la ejecución de los proyectos en la infraestructura vial y portuaria (desde hace 10 años identificados) desde los centros de acopio hasta los puertos en el 2019.
3. OCP 5.3. Implementar Plan “Fincas productivas” en 2018 en los principales departamentos con los mayores problemas de productividad, en módulos de producción, finanzas, recursos humanos y administración.
4. OCP 5.4. Iniciar el Programa “Caminos del Café” orientado a recuperar, mejorar y mantener la infraestructura vial terciaria en los departamentos cafeteros, en asocio con el Plan “Caminos para la Prosperidad” del Gobierno Nacional y los Departamentos, recuperando el 73% de los kilómetros afectados para el 2022.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Para el año 2022 desarrollar planes importantes en el bienestar de los caficultores, cuyos resultados serían perceptibles en la reducción del índice de pobreza., beneficiando de 10 a 48 municipios en Colombia.

- OCP 6.1. Apoyar a partir del 2018 al despliegue, la implementación y la perdurabilidad de la estrategia del Gobierno Nacional: *Red Unidos* y el programa *Familias en Acción* en los municipios cafeteros.

7.2 Identificación de los recursos

A continuación se indica el tipo de recursos que requerirá cada una de las OCP para llegar a ser implementadas.

1. OCP1.1. Realizar Investigación de mercados para penetrar nuevos mercados en la Unión Europea (Portugal, Bulgaria, Irlanda, Hungría, Ucrania, Latvia, Italia, UK), Asia (China, Israel, Taiwán, Emiratos Árabes, Vietnam) y África (Sudáfrica, Marruecos, Kenia, Egipto, Camerún) entre el 2018 y 2022.
 - Recurso humano: Equipo de Investigadores
 - Recurso financiero: Dinero para el pago de la Investigación
2. OCP 1.2. Desarrollar la Estrategia de Marketing y Ventas “Colombian Coffee Lovers” en los países estratégicos, implementándola en cuatro países por cada año para abarcar los 18 países seleccionados en 2022.
 - Recurso humano: Conocimiento y habilidades del equipo de Mercadeo y Ventas
 - Recurso material: Publicidad
 - Recurso financiero: Dinero para el desarrollo e implementación de la estrategia
3. OCP 1.3. Obtener un incremento del 15% anual en las exportaciones entre el periodo de 2017 al 2022.
 - Recurso humano: Caficultores
 - Recurso humano: Personal experto en exportaciones
 - Recurso intangible: Certificaciones internacionales
4. OCP 1.4. Aumentar en un 10% las áreas cultivadas con la variedad Castillo® en los departamentos de Caldas, Cauca, Cundinamarca y Quindío entre el 2017 al 2022 paulatinamente.
 - Recurso humano: Caficultores
 - Recurso material: Materia prima

- Recurso tecnológico: Maquinaria
5. OCP 2.1. Desarrollar la estrategia de Marketing y Ventas para la promoción e incremento del consumo interno aumentando las ventas en un 13% anualmente en el periodo de 2017 al 2022.
- Recurso humano: Conocimiento y habilidades del equipo de Mercadeo y Ventas
 - Recurso financiero: Dinero para el desarrollo e implementación de la estrategia
6. OCP 2.2. Inaugurar 38 tiendas Juan Valdez® en los departamentos de Boyacá, Meta, San Andrés, Risaralda y Valle distribuidas según potencial de mercado para el 2022.
- Recurso financiero: Dinero para la adquisición y adecuación de los puntos de venta
 - Recurso humano: Equipo Comercial
 - Recurso tecnológico: Maquinaria y equipos
7. OCP 2.3. Diseñar, introducir y desplegar nuevos productos a partir del café con productores reconocidos a nivel nacional e internacional en las áreas de bebidas energizantes, jugos, productos lácteos y la industria farmacéutica (materias primas) entre 2017 y 2022.
- Recurso humano: Equipo de Investigación y Desarrollo capacitado
 - Recurso financiero: Dinero para el desarrollo de la estrategia
8. OCP 3.1. Desarrollar la estrategia de exportación de cafés especiales generando un incremento del 15% en las metas anuales del 2017 al 2022.
- Recurso humano: Caficultores
 - Recurso humano: Personal experto en exportaciones
 - Recurso intangible: Certificaciones internacionales
9. OCP 3.2. Desarrollar 5 proyectos de investigación en Cafés Especiales y Orgánicos para la generación de plantas resistentes a las plagas y a los impactos del cambio

climático (entre el 2017 al 2022) y su aplicación práctica y puesta en producción en 5 departamentos cafeteros.

- Recurso humano: Equipo de Investigación y Desarrollo capacitado
 - Recurso financiero: Dinero para el desarrollo de la estrategia
 - Recurso tecnológico: Equipos
10. OCP 3.3. Capacitar al 33% de los productores de café en temas de calidad del café y finanzas básicas para asegurar una producción efectiva y sostenible por año hasta el 2019.
- Recurso humano: Equipo de Capacitadores
 - Recurso material: Publicidad
 - Recurso financiero: Dinero para el desarrollo de la estrategia
11. OCP 3.4. Realizar una campaña de certificación de origen para asegurar a los consumidores la producción del mejor café del mundo para el 2019.
- Recurso intangible: Certificaciones
 - Recurso material: Materia prima Colombiana
 - Recurso intangible: Procesos de producción
12. OCP 4.1. Incrementar en un 5% la tasa de empleo directo anual de manera que se asegure la disminución de la informalidad laboral del sector y se incremente la estabilidad del negocio.
- Recurso humano: Equipo de Caficultores
 - Recurso financiero: Dinero para implementar la estrategia
13. OCP 4.2. Reglamentar una reforma tributaria que permita el desarrollo sostenible de la Base primaria de la producción en el 2018.
- Recurso intangible: Reforma tributaria
 - Recurso humano: Equipo Jurídico

14. OCP 5.1. Adelantar junto con el Gobierno y las instituciones del sector, un documento de política pública (CONPES) que oriente la puesta en marcha de las mejoras en la institucionalidad cafetera entre los años 2017 y 2018, de tal manera que se concierten reglas más equitativas y justas.
- Recurso humano: Equipo Jurídico
15. OCP 5.2. Exigir al Gobierno la ejecución de los proyectos en la infraestructura vial y portuaria (desde hace 10 años identificados) desde los centros de acopio hasta los puertos en el 2019.
- Recurso humano: Equipo Jurídico
16. OCP 5.3. Implementar Plan “Fincas productivas” en 2018 en los principales departamentos con los mayores problemas de productividad, en módulos de producción, finanzas, recursos humanos y administración.
- Recurso financiero: Dinero para la financiación del Plan
 - Recurso humano: Equipo de Capacitadores
17. OCP 5.4. Iniciar el Programa “Camino del Café” orientado a recuperar, mejorar y mantener la infraestructura vial terciaria en los departamentos cafeteros, en asocio con el Plan “Camino para la Prosperidad” del Gobierno Nacional y los Departamentos, recuperando el 73% de los kilómetros afectados para el 2022.
- Recurso financiero: Dinero para la financiación del Programa
 - Recurso humano: Equipo de experto en infraestructura vial
18. OCP 6.1. Apoyar a partir del 2018 al despliegue, la implementación y la perdurabilidad de la estrategia del Gobierno Nacional: *Red Unidos* y el programa *Familias en Acción* en los municipios cafeteros.
- Recurso financiero: Dinero para la financiación de la estrategia del Gobierno

7.3 Políticas para la implementación de las estrategias

La implementación de las estrategias requiere de políticas que permiten acotar la implementación de cada una de ellas: “Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos” (D'Alessio, 2012, pág. 468). En la siguiente tabla se indican las políticas seleccionadas que orientarán la acción en cada una de las siete (7) estrategias definidas, como se ve en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz de Políticas vs Estrategias

Políticas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
P1	Crecer de manera sostenida y sostenible manteniendo la visión de largo plazo	X	X			X		
P2	Competir y cooperar de manera inteligente, responsable y ética	X	X	X	X	X		
P3	Innovar para mantenerse en el mercado	X	X	X	X	X	X	X
P4	Reconocer y premiar los resultados y los impactos positivos generados por cada colaborador y por cada equipo	X	X	X	X	X	X	X
P5	Corresponsabilidad, libertad de acción y simplicidad.	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia	Definición							
E1	Desarrollar el consumo interno para lograr incrementar las ventas							
E2	Desarrollar nuevos productos (Leches, jugos, extractos, medicinas, energizantes, etc.)							
E3	Desarrollar genéticamente, variedades de café inmunes a plagas comunes y con características organolépticas únicas en el mercado mundial							
E4	A través de estrategias de mercadeo, impulsar los beneficios organolépticos del café como potencializador energético y revitalizador celular							
E5	Mejorar ostensiblemente, la posición negociadora de los productores y por ende del negocio, a nivel local, nacional e internacional. A través de soporte en temas tecnológicos, de educación y soporte con políticas económicas efectivas							
E6	Desarrollo de programas de entrenamiento a bajo o ningún costo, para las familias cafeteras. Enfocando estos esfuerzos académicos en lo técnico y administrativo							
E7	Estrategias de educación básica para los recolectores y pequeños productores, para el correcto manejo y manipulación del grano y producción adecuada a los estándares requeridos por el plan							

7.4 Estructura Organizacional

Una estructura matricial goza de beneficios que están relacionados con el desarrollo de las estrategias establecidas para la organización; permite contar con un equipo de trabajo empoderado y autónomo, que trabaja en función de generar sinergia en toda la organización, desarrollando la creatividad e innovación requeridas para ser competitivos a nivel mundial.

Es por esto que la estructura ideal para la Industria del Café está diseñada para operar en un contexto turbulento y riesgoso, para responder de manera rápida y efectiva a los desafíos que supone la dinámica de los negocios internacionales de *comodities*.

En este mismo sentido, busca la mayor sencillez y reducción de niveles jerárquicos que favorezcan la comunicación rápida, abierta y la toma de decisiones informada y responsable, haciendo que la organización sea más ágil y adaptable a los cambios.

Como se evidencia en la Figura 16, se definieron las 9 direcciones que abarcan cada una de las áreas que se deben administrar para el buen funcionamiento de la organización.

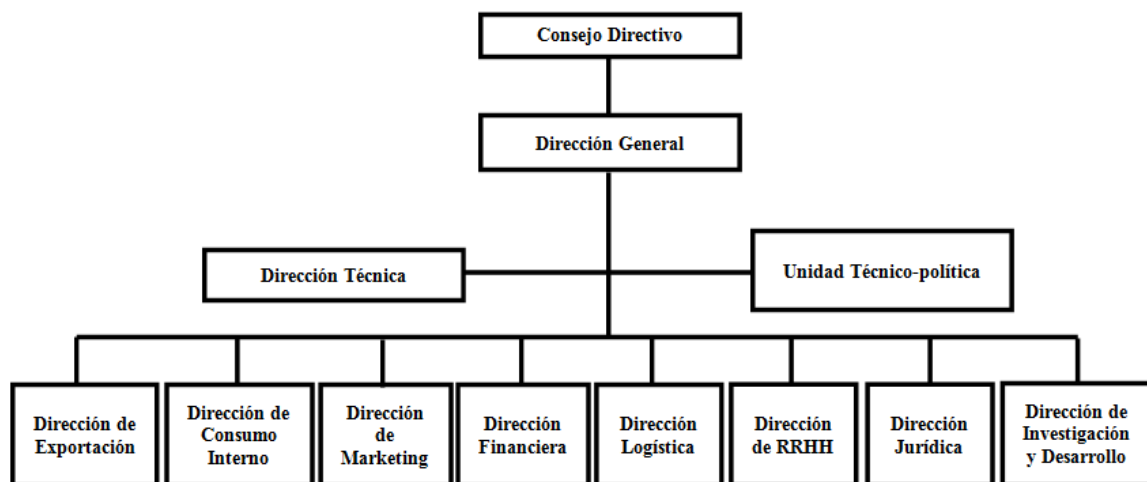


Figura 16 Organigrama de la Industria del Café

7.5 Conclusiones

La implementación de la estrategia es un proceso exigente, complejo y arduo, en el cual es fundamental el ejercicio del liderazgo que proyecte la cultura organizacional deseada

y necesaria para responder a los desafíos, así como la capacidad para identificar las oportunidades ofrecidas por la tecnología y el conocimiento experto para generar estructuras y equipos de trabajo facilitadores del proceso estratégico mismo y consumidores excelentes y exitosos de programas y proyectos.

La naturaleza de las estrategias que se ha trazado la Industria Del Café requiere equipos de trabajo y líderes con una gran capacidad de innovación, apertura al cambio y capacidad de adaptación ante situaciones complejas y semi-estructuradas en las que hacen presencia y actúan agentes de interés muchas veces con proyectos, objetivos e intereses disímiles, lo que exige un alto nivel de realismo, pragmatismo y capacidad de llegar a consensos.

Para el cumplimiento de los objetivos, durante su ejecución no se puede perder la articulación con la organización. No solo el liderazgo y la capacidad de comunicar y coordinar se convierten en elementos decisivos para el logro exitoso de los objetivos y la generación de las sinergias esperadas, sino que la planeación y seguimiento forman parte fundamental en el desarrollo de los mismos, es por esto que se le da la relevancia al desglose de los objetivos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La principal ventaja competitiva de una organización se encuentra en su capacidad para desarrollar su propósito de manera coherente, consistente y flexible atendiendo a los cambios del entorno en el que se mueve, y administrando exitosamente sus recursos. Esto es posible a través de la evaluación y control estratégicos (D'Alessio, 2012) y una herramienta que facilita estos procesos es el Tablero de Control Balanceado.

8.1.1 Económica y Financiera.

Es preciso tener una medición detallada del comportamiento financiero de la empresa, conociendo la rentabilidad de las acciones realizadas para poder tomar medidas a tiempo.

8.1.2 Clientes & Mercado.

Se requiere tener un amplio conocimiento tanto de la competencia como de los clientes, para poder ser más asertivos y generar un impacto positivo en las ventas, actualmente no es suficiente saber quién es el cliente, se debe conocer la importancia del producto en el cliente y sus gustos.

Colombia debe ser reconocida como un país productor de café de alta calidad y para esto se deben desarrollar planes de comunicación a nivel internacional, participación en eventos y ferias alrededor del mundo que permitan dar a conocer el producto de alta calidad.

8.1.3 Procesos.

Es importante tener en cuenta no solo el cultivo del café sino los procesos productivos internos. Es importante preocuparse por los clientes, empleados, medio ambiente, indicadores de control, alianzas, planes de comunicación, publicidad. Adicionalmente se debe

incentivar el consumo del café en Colombia, en tanto que este sea utilizado no solo como bebida sino como materia prima de otros productos.

8.1.4 Estructura y Cultura.

Para poder mejorar los niveles de productividad de los trabajadores, se ha definido establecer planes de entrenamiento y capacitación que garanticen el desarrollo a nivel personal y profesional de los productores y sus familias, por medio de plataformas tecnológicas, apoyo del gobierno y desarrollo de vías.

8.2 El Tablero de Control Balanceado (BSC)

El Tablero de Control Balanceado (BSC por sus siglas en inglés: *Balanced Scorecard*) es una metodología que permite "...traducir la misión de un negocio y su estrategia en objetivos tangibles y medidas. Las medidas representan un balance entre medidas externas de los accionistas y clientes, y medidas interna de los procesos críticos del negocio, innovación, y aprendizaje y crecimiento" (Kaplan & Norton, 1996).

Para el Plan Estratégico de Industria Del Café se han adaptado las dimensiones de análisis originales a las siguientes: 1) Económica y financiera, 2) clientes y mercado, 3) procesos y 4) estructura y cultura. En la siguiente tabla, se puede apreciar la estructuración del Plan Estratégico dentro del BSC evidenciando la manera en que están articuladas las cuatro dimensiones antes mencionadas, con la Visión, Misión, Valores y Código de Ética, OCP e indicadores, como se ven en la Tabla de 27 a 30.

8.3 Conclusiones

Los cuatro resultados estratégicos del BSC del Plan Estratégico de la industria del café son socios, clientes, empleados y agentes de interés satisfechos generando valor a través de procesos productivos y eficientes, orientados por una cultura que respeta a las personas, el medio ambiente y generando un entorno de negocios responsable.

La capacidad de desarrollar su propósito agregando valor a la industria, es la ventaja competitiva y pilar fundamental de la organización.

Desarrollar el propósito de manera coherente, consistente y flexible, le da a la industria la posibilidad de administrar de manera exitosa sus recursos.

Según se puede concluir de la matriz BCG, las cuatro dimensiones propuestas están alineadas con la misión, visión y valores propuestos.



Tabla 27

Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva Económica y Financiera

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Unidad de Medidas
Económica y Financiera	OCP 1.3 Obtener un incremento del 15% anual en las exportaciones entre el periodo de 2017 al 2022.	Return on Equity (ROE)	Beneficio neto después de impuestos / Fondos Propios Medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos	Porcentaje
		Return on Sales - (ROS)	Ingresos Netos (antes de Impuestos e Intereses) / Ventas Netas Rendimiento de las ventas (ROS) es la utilidad neta como porcentaje de los ingresos por ventas	Porcentaje
	OCP 2.2 Inaugurar 38 tiendas Juan Valdez® en los departamentos de Boyacá, Meta, San Andrés, Risaralda y Valle distribuidas según potencial de mercado para el 2022.	Return on investment - (ROI)	*Margen sobre ventas x rotación del activo *Margen sobre ventas = Beneficio / ventas *Rotación del activo = ventas / activo total promedio	Porcentaje

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva Clientes y Mercado

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Unidad de Medidas
Clientes & Mercado	OCP 1.2. Desarrollar la Estrategia de Marketing y Ventas “Colombian Coffee Lovers” en los países estratégicos, implementándola en cuatro países por cada año para abarcar los 18 países seleccionados en 2022.	Market Share	Total Ventas de la compañía / Ventas totales disponibles en el mercado.	Porcentaje
	OCP 2.1. Desarrollar la estrategia de Marketing y Ventas para la promoción e incremento del consumo interno aumentando las ventas en un 13% anualmente en el periodo de 2017 al 2022.	Customer Lifetime Value	Predicción del resultado neto atribuido a la totalidad de la futura relación con un cliente (Cliente: países compradores)	
	OCP 1.1 Realizar Investigación de mercados para penetrar nuevos mercados en la Unión Europea, Asia y África entre el 2018 y 2022.	Identificación de Mercado	Nro. Clientes estudiados/ Nro. De Clientes por analizar	Porcentaje
	OCP 3.4. Realizar una campaña de certificación de origen para asegurar a los consumidores la producción del mejor café del mundo para el 2019.	Campañas	Compras de Clientes de la campaña/ Clientes totales	Porcentaje

Tabla 29

Tablero de control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva de Procesos

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Unidad de Medidas
Procesos	OCP 3.1. Desarrollar la estrategia de exportación de cafés especiales generando un incremento del 15% en las metas anuales del 2017 al 2022.	Participación de Cafés Especiales	Exportación Cafés Especiales / Total Exportaciones (Medidas en millones de sacos y en dólares)	Porcentaje
	OCP 5.3. Implementar Plan “Fincas productivas” en 2018 en los principales departamentos con los mayores problemas de productividad, en módulos de producción, finanzas, recursos humanos y administración.	Rentabilidad de las fincas cafeteras Objetivo	Nro. Fincas cafeteras que lograron meta / No Fincas Cafeteras Ineficientes Iniciales	Porcentaje
	OCP 1.4 Aumentar en un 10% las áreas cultivadas con la variedad Castillo® en los departamentos de Caldas, Cauca, Cundinamarca y Quindío entre el 2017 al 2022 paulatinamente.	Área de cultivos	Área cultivada actual – Área cultivada inicial/ Área cultivada inicial	Porcentaje
	OCP 3.2 Desarrollar 5 proyectos de investigación en Cafés Especiales y Orgánicos para la generación de plantas resistentes a las plagas y a los impactos del cambio climático (entre el 2017 al 2022) y su aplicación práctica y puesta en producción en 5 departamentos cafeteros.	Proyectos	*Nro. Proyectos desarrollados/ 5 *Nro. Departamentos con producción de innovaciones / 5	Porcentaje
	OCP 5.2. Exigir al Gobierno la ejecución de los proyectos en la infraestructura vial y portuaria (desde hace 10 años identificados) desde los centros de acopio hasta los puertos en el 2019.	Vías	*Nro. De vías arregladas/ Nro vías en malas condiciones	Porcentaje
	OCP 5.4. Iniciar el Programa “Camino del Café” orientado a recuperar, mejorar y mantener la infraestructura vial terciaria en los departamentos cafeteros, en asocio con el Plan “Camino para la Prosperidad” del Gobierno Nacional y los Departamentos, recuperando el 73% de los kilómetros afectados para el 2022.			
	OCP 2.3 Diseñar, introducir y desplegar nuevos productos a partir del café con productores reconocidos a nivel nacional e internacional en las áreas de bebidas energizantes, jugos, productos lácteos y la industria farmacéutica (materias primas) entre 2017 y 2022.	Productos nuevos	Nro. Productos actuales / Nro. Productos del portafolio	Porcentaje

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado del PEA industria del café – Perspectiva de estructura

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Unidad de Medidas
Estructura y Cultura	OCP 6.1. Apoyar a partir del 2018 al despliegue la implementación y la perdurabilidad de la estrategia del Gobierno Nacional: <i>Red Unidos</i> y el programa <i>Familias en Acción</i> en los municipios cafeteros.	Familias "graduadas" en la RED UNIDOS beneficiarios del Programa Familias en Acción	* Nro. Familias graduadas / No Familias en Pobreza * No Familias graduadas / No Familias en Pobreza Absoluta	Porcentaje
	OCP 4.2 Reglamentar una reforma tributaria que permita el desarrollo sostenible de la Base primaria de la producción en el 2018.	Reforma tributaria	Reforma tributaria realizada y efectuada	Si/No
	OCP 5.1. Adelantar junto con el Gobierno y las instituciones del sector, un documento de política pública (CONPES) que oriente la puesta en marcha de las mejoras en la institucionalidad cafetera entre los años 2017 y 2018, de tal manera que se concerten reglas más equitativas y justas.	Conpes	Documentos CONPES modificado	Si/No
	OCP 4.1 Incrementar en un 5% la tasa de empleo directo anual de manera que se asegure la disminución de la informalidad laboral del sector y se incremente la estabilidad del negocio	Tasa de empleo	Empleos finales – empleos iniciales / empleos iniciales	Porcentaje
	OCP 3.3. Capacitar al 33% de los productores de café en temas de calidad del café y finanzas básicas para asegurar una producción efectiva y sostenible por año hasta el 2019.	Capacitaciones	Nro. Productores capacitados/ total de. productores	Porcentaje

Capítulo IX Competitividad de la Organización

En este capítulo se revisará la competitividad de la industria cafetera Colombiana a partir del análisis de la productividad, las ventajas competitivas y los Clusters de la misma a partir del plan estratégico que se ha venido desarrollando en este documento.

9.1 La Productividad

“La Productividad es la relación entre la producción (resultados) obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, la cual puede ser también descrita como el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) en la producción de diversos bienes y servicios” (Prokopenko, 1987, p3., citado por D’Alessio, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que Colombia es un país productor de café que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar la caficultura en forma productiva. Para incrementar la producción, es necesario desarrollar la industria cafetera con enfoque de empresa familiar, toda vez que en estas fincas participan las familias. La edad de los caficultores está aumentando y los jóvenes no tienen interés en trabajar en el campo; Antiguamente las fincas caficultoras tenían en promedio 3.5 hectáreas y en la actualidad se han reducido a fincas de una hectárea. (Los cafeteros podrían verla negra, El Tiempo, Noviembre 22 de 2014).

Es necesario aumentar la producción de café por hectárea y tecnificar la tierra, para buscar una mejor relación entre la producción de café y la mano de obra que participa en el proceso.

9.2 La Competitividad

“La competitividad fue definida por Porter (2005) como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” D’Alessio, 2012,

Es por esto que los caficultores están interesados en alcanzar los estándares internacionales requeridos para tener un alto nivel de competitividad y poder continuar posicionándose en el mercado global.

De acuerdo a la tabla que se presenta a continuación, es posible evidenciar que la caficultura Colombiana es reconocida como productor de cafés sostenibles, es calificada por el Sustainable Coffe Program (SCP) en el tercer lugar a nivel mundial. Por encima de Colombia esta Brasil y Vietnam.

Tabla 31

Caficultura Colombiana avanza en su reconocimiento como productor de cafés sostenibles

PAIS	CULTIVADORES	PRODUCCIÓN*	% SOSTENIBLES
Brasil	300.000	53,7	12
Vietnam	500.000	29	9
Colombia	500.000	11,5	14
Indonesia	1.500.000	6,9	7
Etiopía	1.200.000	5,9	3
Uganda	1.700.000	3,2	1

* Millones de sacos de 60 Kilos

Tomado de (Los cafeteros podrían verla negra, El Tiempo, Noviembre 22 de 2014).

Para poder mantener este estándar, es necesario reforzar la estrategia de diferenciación, es decir continuar con la producción de cafés especiales y de mejor calidad.

Para lograrlo es necesario trabajar con las familias caficultoras, para que tomen en cuenta su actividad como una empresa que pueda tener un desarrollo sostenible y trascendencia en sus familias.

9.3 Identificación de las Ventajas Competitivas

- Ubicación Geográfica de Colombia: se destaca por tener acceso a los dos océanos para el despacho de café por vía marítima.

- Por estar en medio de los dos océanos existe en Colombia una variedad de tierras que permite el cultivo del café a la sombra, sin sombra y microclimas especiales que permite café de mejor calidad.
- Federación Nacional de Cafeteros, como la agremiación que impulsa el cultivo, la producción, el desarrollo y la comercialización de la industria cafetera.
- Cenicafé, como centro encargado de la investigación, tecnología e innovación de la caficultura colombiana.
- Certificación de origen de café colombiano como producto de alta calidad.
- La marca desarrollada por la federación Nacional de Cafeteros: Juan Valdez, como una estrategia para distribuir y vender el café colombiano como un producto diferenciado y de mejor calidad.
- Las Cooperativas en que están asociados los caficultores, que les permite acceder a créditos, compra de insumos y fertilizantes, y que les garantizan la compra del café.

9.4 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters

Teniendo en cuenta la importancia de la industria cafetera en Colombia y el Mundo, es de vital importancia la creación de un cluster alrededor de esta, con el fin de obtener mayores beneficios a nivel estratégico y operativo.

A continuación, en la figura 17, podemos observar algunos de los sectores que pueden integrar el cluster, donde aparecen los integrantes de la industria cafetera y por otra parte actores principales como el Gobierno Nacional y el Fondo Nacional del Café, formando así el engranaje requerido.

- Entidades de formación: Universidades y entidades que contribuyan al emprendimiento y trascendencia familiar.
- Entidades de suministros: Son los proveedores de todos los insumos necesarios para el cultivo del café, semillas, fertilizantes, etc.

- Entidades financieras: Proveedores de los recursos y/o los créditos que faciliten el capital de inversiones para la industria cafetera, compra de insumos, maquinaria, pago de jornales, entre otros.
- Soporte técnico: Es la asesoría y orientación en el proceso del cultivo del café.

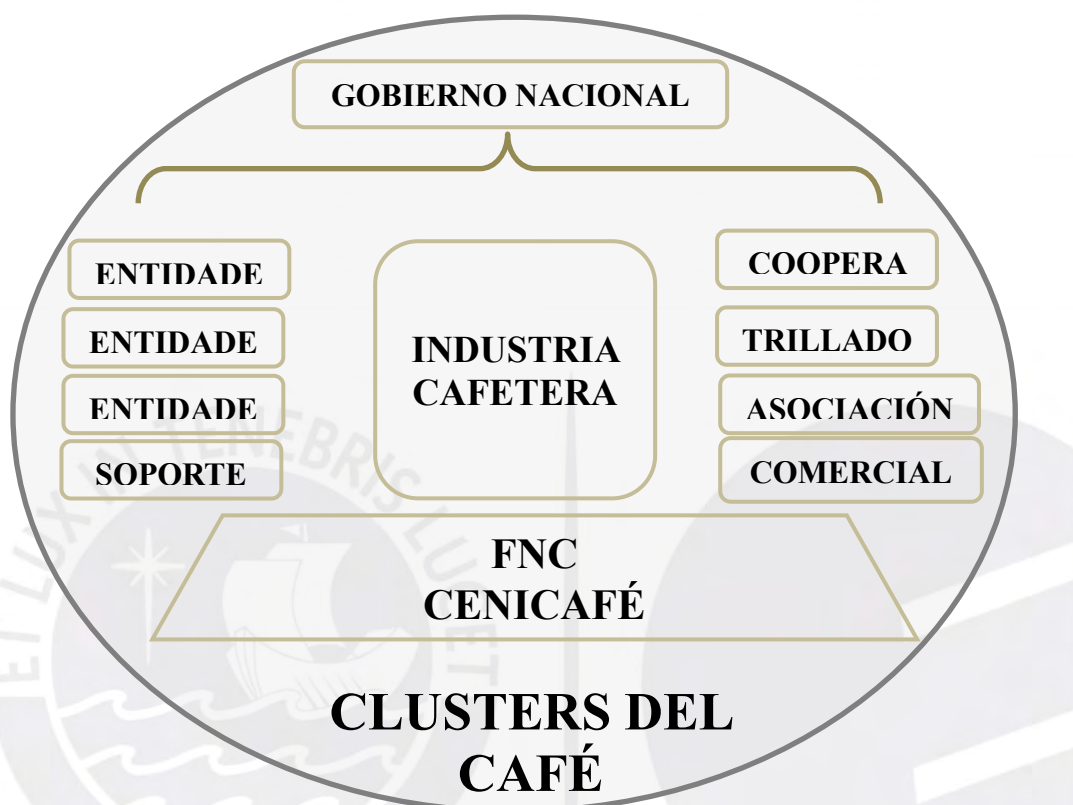


Figura 17 Clusters de la Industria Cafetera

- Cooperativas de café: son las entidades que facilitan el manejo de la empresa cafetera a través de créditos, compra de insumos y demás.
- Trilladoras: Entidades encargadas de procesar y moler el café, de ellas depende el estilo del grano.
- Asociación de exportadores: son las entidades que se encargan de vender el café a los clientes internacionales.

- Comercializadoras: son las entidades que se encargan de vender el café a los clientes nacionales.
- FNC: es la entidad gremial que acompaña a los cafeteros
- CENICAFE: Centro Nacional de investigación del café; entidad encargada del desarrollo de proyectos de investigación y experimentación con el café

9.5 Conclusiones

Actualmente, la industria cafetera colombiana se encuentra en los primeros lugares frente a la producción sostenible de café, no obstante, es preciso que las entidades involucradas en el todo el proceso de cultivo y comercialización trabajen de forma sincronizada con el fin de obtener un incremento en la eficiencia del proceso, lo cual se verá reflejado en el posicionamiento a nivel internacional.

Las acciones operacionales que garanticen los objetivos de corto plazo del primer año son de vital importancia para re-direccionar el horizonte actual del sector cafetero. Esto va a implicar grandes cambios institucionales inicialmente. La promoción de estos cambios con la visión 2020 debe estar canalizada en tener una postura más agresiva a nivel internacional que implica volver a enamorar a los consumidores de café con nuevos productos y promover el consumo a nivel nacional.

Los cambios que se den con este enfoque deberán siempre estar soportados por políticas sectoriales de beneficios para todos los integrantes de la cadena de valor con un especial énfasis en los pequeños productores que año a año comienzan a sentir la escasez de mano de obra y el aumento de los costos. Las nuevas instituciones deben lograr guiar a estos productores que son la base de toda la cadena desde implementación exitosa de nuevas variedades hasta una figura que reduzca los impactos de variables exógenas como la volatilidad de la tasa de cambio.

Capítulo X: Plan Estratégico Integral

A continuación se presenta el resumen del plan estratégico desarrollado, así como las recomendaciones planteadas, las cuales se han elaborado teniendo en cuentas las deficiencias identificadas en la industria cafetera de Colombia, con la finalidad de establecer propuestas para conseguir mejoras reales.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la tabla 32, organizamos el desarrollo de los capítulos anteriores en una matriz PEI que nos permite visualizar cómo se integran las estrategias, en qué objetivos de largo plazo actúan y qué políticas las deben apoyar. Integra también el Tablero de Control bajo las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje bajo un manejo de recursos y la estructura organizacional recomendada la cual debe generar los planes operacionales de cada área, factor fundamental de éxito de un plan estratégico.

10.2 Conclusiones finales

Del análisis realizado y el cuidadoso seguimiento a la implementación del modelo, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

1. Colombia ha basado su economía en el sector cafetalero. Aunque el mercado ha cambiado en la industria del café, a todos los niveles, existen más “actores” y variables que antes, sin embargo, la industria no ha modificado su forma de operar, por lo tanto, la ecuación del negocio del café, hoy es diferente y el país debe responder en esa misma medida a las nuevas exigencias del negocio.
2. De lo analizado en este trabajo, podemos concluir que como país, debemos entonces:
 - Posicionar el café colombiano en mercados asiáticos y europeos,
 - Lograr un crecimiento del consumo nacional
 - Lograr que el 30% de las especies exportadas sea con certificación de origen
 - Mejorar la eficiencia productiva

- Mejorar la calidad de vida de los grupos familiares caficultores
3. Colombia no tiene un país con intereses opuestos, sus vecinos geográficos a pesar de tener recientemente posturas políticas diferentes, mantienen intereses comunes.
 4. La industria presenta falencias importantes para reaccionar ante el incremento de la demanda mundial de café, adaptación al cambio climático e innovación tecnológica (factores identificados en el análisis PESTEC.)
 5. Al Posicionar el café colombiano en mercados claves en el exterior, se deben hacer esfuerzos por producir un café de calidad superior y de esta manera sean reconocidos por clientes y consumidores. Al alcanzar un reconocimiento por tener un sello de autenticidad que ningún otro producto pudiera replicar se aumentarían las exportaciones.
 6. Lograr un consumo interno de 3,2 millones de sacos anuales será no solo, el resultado de un esfuerzo constante que incluye tareas de investigación, sino el apoyo a familias productoras de café como el garantizar la calidad del producto presentado al consumidor.
 7. La producción de cafés especiales en Colombia permite dar un valor agregado diferenciador que permite a los productores escalar en la cadena de valor.
 8. Incrementar la rentabilidad general del negocio de producción se buscaría lograr un acuerdo con toda la industria que se concrete en los niveles de precio que permitan que la actividad cafetera sea rentable y sostenible económicamente para el caficultor.
 9. La eficiencia técnica es utilizada para determinar si un productor está minimizando y maximizando beneficios en la actividad de producción| de acuerdo a la cantidad de insumos empleados en el proceso. Es importante determinar si un productor obtiene el máximo nivel de producción.

10. Uno de los aspectos relevantes ha sido la búsqueda del bienestar integral de los caficultores y sus familias a través de programas de educación, capacitación, fortalecimiento gremial, atención a necesidades internas, desarrollos tecnológicos entre otros. Estas iniciativas permitirían mejorar la calidad de vida del caficultor permitiendo dar más oportunidades de desarrollo que ayudarían a la erradicación de la pobreza.
11. La industria del café es una de las más importantes e influyentes en la productividad y la estabilidad social, de gran parte de la población rural de nuestro país.
12. La demanda mundial del café está experimentando un crecimiento importante, que puede convertirse nuevamente en una excelente oportunidad para Colombia.
13. Los costos de producción están afectando la competitividad del sector de manera muy importante. Será menester del gobierno nacional, normalizar estos costos para mantener el negocio viable.
14. Cada día la Familia Cafetera envejece y el sector no progresa, pues hoy los hijos de esas familias no ven en el sector cafetero un futuro próspero o de orgullo para su generación.
15. Se necesitará trabajar con todos los asociados en lograr mejorar ostensiblemente la productividad de la finca cafetera, alcanzando en los próximos 5 años los niveles que exhibía en el 2007 de 17 sacos por hectárea.
16. La innovación en los sistemas productivos cafeteros y el desarrollo de la capacidad de adaptación a la variabilidad climática son determinantes para el logro de metas ambiciosas.
17. De lograr una visión de agroindustria innovadora, inteligente, previsoras y al mismo tiempo aferrada a sus tradiciones y cuidado de la familia caficultora, dependerá el

posicionamiento del Café Colombiano en los mercados internacionales y que recupere su contribución a la riqueza del país.

18. La implementación de la estrategia es un proceso exigente, complejo y arduo, en el cual es fundamental el ejercicio del liderazgo que proyecte la cultura organizacional deseada y necesaria para responder a los desafíos, así como la capacidad para identificar las oportunidades ofrecidas por la tecnología y el conocimiento experto para generar estructuras y equipos de trabajo facilitadores del proceso estratégico mismo y consumidores excelentes y exitosos de programas y proyectos.
19. La naturaleza de las estrategias que se ha trazado la Industria Del Café requiere equipos de trabajo y líderes con una gran capacidad de innovación, apertura al cambio y capacidad de adaptación ante situaciones complejas y semi-estructuradas en las que hacen presencia y actúan agentes de interés muchas veces con proyectos, objetivos e intereses disímiles, lo que exige un alto nivel de realismo, pragmatismo y capacidad de llegar a consensos.
20. Para el cumplimiento de los objetivos, durante su ejecución no se puede perder la articulación con la organización. No solo el liderazgo y la capacidad de comunicar y coordinar se convierten en elementos decisivos para el logro exitoso de los objetivos y la generación de las sinergias esperadas, sino que la planeación y seguimiento forman parte fundamental en el desarrollo de los mismos, es por esto que se le da la relevancia al desglose de los objetivos.

10.3 Recomendaciones finales

El café es un producto muy rentable en su estado industrial; conscientes de ello, este trabajo de tesis ha pretendido entender el plan de negocio de la industria para que esta pueda ser usada como documento de referencia a quienes les interese este producto como negocio y establece las siguientes recomendaciones:

1. Teniendo en cuenta el desarrollo del presente documento, se debe implementar el PEI propuesto para obtener un incremento en la productividad de manera sostenible.
2. Se debe lograr una sincronización entre las entidades involucradas en todo el proceso desde el cultivo hasta la comercialización con el fin de obtener un incremento en la eficiencia del proceso, lo cual contribuirá con el posicionamiento a nivel nacional e internacional.
3. Lograr una mayor recordación por parte de los clientes con estrategias de mercadeo agresivas que logren enamorar a los consumidores con nuevos productos y se promueva el consumo para mejorar el marketshare actual.
4. Se debe solicitar a la Federación Nacional de Cafeteros la estandarización de procesos, la implementación de políticas sectoriales de beneficios para así proteger a los productores a través de planes que permitan subsidiar la producción y garantizar la continuidad y permanencia en el negocio.
5. Implementar una estrategia regional de crecimiento que dinamice los esfuerzos individuales e impulse los cafés gourmet, saborizados, con características organolépticas modificadas y otros productos derivados del café.
6. Se debe aprovechar la acción de organizaciones como la Federación de Cafeteros cuyo aporte institucional ha permitido crear redes sociales y económicas en las regiones colombianas y, en particular, las cafeteras. El capital social formado es un activo que puede ser aprovechado en la búsqueda de nuevas alternativas.

10.4 Futuro del Sector

El café colombiano pasa actualmente por momentos difíciles. Factores como la Roya, los productos sustitutos, un gobierno que prácticamente ha abandonado a las familias cafeteras y el incremento de producción en países como Brasil, Vietnam y Costa Rica entre otros, hacen que la industria se haya visto impactada negativamente por esos factores.

Aunado a lo anterior, la economía moderna, ha relegado (específicamente en Colombia) a la agricultura a un segundo plano en la cadena económica del país.

Sin embargo, un notorio optimismo sobre la situación actual y las respectivas del mercado cafetero, se “lee” entre líneas cuando el gobierno en los últimos meses anuncia reducción de impuestos para elementos productivos pertenecientes a la industria del café o insumos para la misma; “ el café si tiene futuro”, podemos concluir. Pero tal afirmación no es gratuita, se fundamenta en la recuperación de los precios externos, una menor oferta del grano y una demanda creciente a nivel internacional y nacional que claramente impacta de manera muy positiva a la industria y a la sociedad productora que de ésta se usufructúa.

Aumenta la demanda, Aumenta la demanda, sí, principalmente por cafés de calidad, y de características especiales, es por ello que en este documento hemos sostenido firmemente el viraje comercial y de producción que el negocio debe dar hacia este tipo de granos. Esta demanda internacional nos favorece no sólo por la óptima calidad de nuestro producto sino por la llamada "revolución de los consumidores" que invita al consumo de nuevos formatos de producto. La producción y comercialización del Café NO va a desaparecer, simplemente está cambiando junto con la nueva economía y las tendencias del consumo moderno.

Así las cosas, el citado optimismo del que se habla al principio de este aparte de la Tesis, se sustenta en diferentes factores como la organización de países productores, con Estados Unidos de vuelta a la OIC, la tendencia de consumo, el incremento del conocimiento en el exterior de los beneficios asociados al Café, la tendencia de producción de nuevas bebidas de Café y los diferentes formatos del consumo; así mismo factores internos como el fortalecimiento institucional, el aumento del consumo interno, el re posicionamiento en términos de Calidad, de los productos agrícolas colombianos y el, aunque aún incipiente, aumento del soporte gubernamental a la sustitución de cultivos y los programas de créditos y

educación a la familia cafetera.

El café colombiano tendrá un futuro brillante en los segmentos que busquen mayor calidad, y definitivamente con la producción de café Arábigo y Caturro, tenemos una ventaja competitiva en los mercados que buscan cafés suaves o llamados de Alta Montaña, tendencia que empresas como Folgers y Starbucks se han encargado de publicitar a nivel mundial.

Es sorprendente la evolución del mercado, los hábitos de consumo y la estrategia de comercialización del Café en los últimos 15 años. El grano ha pasado de ser un hábito local y de naturaleza rural, a ser parte del estilo de vida de millones de personas que alrededor del mundo lo consumen como parte de su dieta diaria y por diferentes razones: relajante, energizante, reconstituyente, sociate o simplemente por gusto.

Desde principios de los años 50`s cuñado las primeras campañas de Café colombiano fueron lazadas, los consumidores ni siquiera sabían que había diferentes tipos de Café, texturas, acidez, estructura, etc, hoy, no solamente las empresas productoras y comercializadoras se han encargado de educar a los consumidores, sino que los países productores se han especializado en la producción de diferentes tipos de Café y los han hecho parte de su Marca País. Hoy con plena confianza podríamos decir que el Café es la bebida preferida del planeta.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral – Industria del Café Colombiano



Referencias

- Apd.(2013). Al café ya no lo comen cuento. Revista dinero, Publicaciones Semana, Bogotá (11), 8. Recuperado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/al-cafe-no-comen-cuento/170801>
- Barreto, L. (2011) El Café Colombiano y el plan Nescafé. Bogotá. Razón Pública. (1) Recuperado de: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/1915-el-cafe-colombiano-y-el-plan-nescafe-isobrara-la-federacion>.
- Blanchard, D (2010). Supply Chain Management Best Practices. (2 edition). New Jersey. Recuperado de:
http://studone.weebly.com/uploads/7/9/9/8/7998134/supply_chain_management_best_practices_second_edition.
- CONPES. (2013). Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Conpes 3763. Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana– comisión de expertos. Versión aprobada. Recuperado de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=0k2N88OKWa4%3D&tabid=1656>
- Cote, M. (2010) El cambio climático en Colombia y el sistema de las Naciones Unidas. (2) Recuperado de:
http://www.pnud.org.co/img_upload/61626461626434343535373737353535/Brochure%20resumen%20Proyecto.pdf
- D'Alessio. (2013) El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia.(2ª Ed.) México: Pearson
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005. Comunicado de prensa: Estudios demográficos del DANE. Recuperado de:
<http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, (2013). Cuentas Trimestrales

Colombia. Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014. Recuperado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrime14.pdf

Departamento Nacional de Planeación, 2010. Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Resumen%20Ejecutivo%20Ultima%20Version.pdf>

Departamento Nacional de Planeación, (2013). Política Nacional de Competitividad -

CONPES 3527. Bogotá. 2 (54).p.17 Recuperado de:

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/conpes.aspx>

Departamento Nacional de Planeación, (2013). Política Nacional de Competitividad -

CONPES 3668. Evolución de la renovación de cafetales.p.20. Recuperado de:

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/conpes.aspx>

Departamento Nacional de Planeación, (2013). Política Nacional de Competitividad -

CONPES 3128.Participación del café.p.13. Recuperado de:

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Paginas/conpes>

Echavarría, Esquerri, McAllister, Robayo, (2015). Informe de la misión de estudios para la competitividad de la caficultura en Colombia.p.48. Recuperado de:

<http://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2008). Barómetro Cafetero. Una revisión de los

estándares de certificación y verificación de café en Europa. Reporte Anual. p.89.

Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/barometro_cafetero.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Exportaciones de café Estandar y con Valor

Agregado. Recuperado de:

http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/Imagenes/Grafico_de_consumo.gif

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Informe anual Federación de Cafeteros de Colombia. Bogotá. Comités departamentales. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestros_caficultores/comites_departamentales/

Federación Nacional de Cafeteros (2014). Informe anual Federación de Cafeteros de Colombia. Bogotá. Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2013.

Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Informe anual Federación de Cafeteros de Colombia. Bogotá. El café de Colombia. Recuperado de:

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/

Federación Nacional de Cafeteros. (2014). LXXIX Congreso Nacional de Cafeteros. Por una caficultura competitiva. Informe del Gerente General. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/

Federación Nacional de Cafeteros, (2014). ¿Qué son los café especiales?.p.78 Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales_que_son

Federación Nacional de Cafeteros (2014). Estadísticas históricas. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/

Federación nacional de cafeteros (2014). Comportamiento de la industria cafetera en Colombia 2013. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones/

Federación Nacional de Cafeteros. (2014, g). La gente del Café. Recuperado de:

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros. (2014, h). Mercado de cafés especiales. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/cci-fnc/uploads/FNC_exportaciones.png

Foreign Agricultural Service - United States Department of Agriculture (2015). Coffee:

World Markets and Trade. Recuperado:

<http://usda.mannlib.cornell.edu/usda/current/tropprod/tropprod-12-18-2015.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2014, g). La gente del Café. Recuperado de:

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros. (2014, h). Mercado de cafés especiales. Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/static/cci-fnc/uploads/FNC_exportaciones.png

García, R., & Olaya, E. (2006, Enero-Junio).

Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración, 19(31), 197-217. Recuperado de:

http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5240/4096

Federación Nacional de Cafeteros, (2014). Qué son los café especiales? p.78 Recuperado de:

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/que_son

Federación Nacional de Cafeteros, (2015). Informe de gestión 2015. Recuperado de:

https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/Periodico-congreso-2015-final.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=Flash%20Contacto%20-%20Congreso%20conoce%20los%20logros%20alcanzados%202015&utm_content=Flash%20Contacto%20-

%20Congreso%20conoce%20los%20logros%20alcanzados%202015+CID_89b7fd1
ba350f427118d93f896ac6314&utm_source=&utm_term=image

Federación Nacional de Cafeteros, (2015). Informe comportamiento de la industria 2015.

Recuperado de:

https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Comportamiento_de_la_Industria_2015.pdf

García, R., & Olaya, E. (2006, Enero-Junio). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración, 19(31), 197-217. Recuperado de:

http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5240/4096

Gilbert, C. (2006). Value chain analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors. Recuperado de:

<http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6262879.pdf>

Hostel Vending Magazine. (2014). Baja el precio del café y sigue incrementándose su consumo.

Recuperado de: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=896>

International Coffee Organization. (2014, a). The story of coffee. Recuperado de:

http://www.ico.org/coffee_story.asp#sthash.FhpKiNVA.dpuf

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The balanced Scorecard: Translating strategy into action. The balanced scorecard. Boston. Harvard Business School Press. Recuperado de:

<http://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Balanced+ScoreCard:+Translating+Strategy+into+Action&ots=wx-YyaD->

- La República (2014) Colombia con la segunda tasa de desempleo más alta de los países de la región. Recuperado de: http://www.larepublica.co/colombia-con-la-segunda-tasa-de-desempleo-m%C3%A1s-alta-entre-los-pa%C3%ADses-de-la-regi%C3%B3n_162066
- Ministerio de Relaciones Internacionales – Cancillería (2012) Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Bogotá: Documento cancillería. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gov.co/international/politics/right>
- Monroig, M (1996). El café y el cambio climático. Bogotá. Universidad PRM. Recuperado de: <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id85.htm>
- OIC (2011). Reglamento de Estadística de Precios Indicativos. Londres: OIC, 11-19
- Piedrahita Arcila, I. (2011). Relaciones entre lo local y lo global en un contexto rural colombiano: el caso de Asprocafé Ingrumá. Diálogos de derecho y política, 2(7), 1-20.
- Perdomo, J., Hueth, D. & Medineta, J.(2014). Factores que afectan la eficiencia técnica en el Sector Cafetero Colombiano: una aplicación con análisis envolvente de datos. Bogotá. Recuperado de: <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/4.Factoresafectaneficiencia%20t%C3%A9cnicaSectorcafeterocolombiano.pdf>
- Pérez Ramirez, Fredy Ocaris. (2006) Modelación de la volatilidad y pronóstico del precio del café. Ediciones universidad de Medellín. 5 (9): 48-58. Recuperado de: http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/Imagenes/Importaciones_de_cafe_por_pais.jpg
- Portafolio (2013) Gobierno cierra subsidios para la carga del café. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno-cierra-subsidios-la-carga-cafe>

Porter, M. (2009) Ser competitivo, una edición actualizada y aumentada (6ta Ed.). España.

Deusto.

Procolombia – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cafés especiales. Recuperado:

<http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/cafes-especiales>

Procolombia- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). Reporte trimestral de

inversión extranjera directa en Colombia. Recuperado de

<http://inviertaencolombia.com.co/publicaciones/estadisticas-ied-en-colombia.html>

Reina, Silva, Samper y Fernández (2007) Juan Valdez la estrategia detrás de la marca.

Colombia: Ediciones B Colombia S.A.

Universidad del Rosario (2016). Informe de la misión de estudios para la competitividad de la

caficultura en Colombia. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/Mision-](http://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/)

[Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/](http://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Resumen-Ejecutivo-version-definitiva/)

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014. Recuperado de:

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>