

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE
DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL
CAUCA. PERÍODO 2014 – 2019**

**CARLOS ANDRÉS HINCAPIÉ YANTÉN
LUIS ALFONSO VÁSQUEZ SERNA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ VALLE
MARZO DE 2014**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE
DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL
CAUCA. PERÍODO 2014 – 2019**

**CARLOS ANDRÉS HINCAPIÉ YANTÉN
LUIS ALFONSO VÁSQUEZ SERNA**

**Trabajo de Grado para optar al título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Administrador de empresas. Magister en Administración. Especialista en
Administración de Empresas de la Construcción**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ VALLE
MARZO DE 2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA. PERÍODO 2014 -2019.....	17
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1.1 Identificación [¿Qué?].	17
1.1.2 Ubicación [¿Dónde?].	18
1.1.3 Tenencia [¿Quién o Quiénes?].	19
1.1.4 Magnitud [¿Cuánto?].	19
1.1.5 Cronología [¿Cuándo?].	21
1.1.6 Causas o Posibles Causas del Problema [¿Por Qué?].	21
1.1.7 Formulación del Problema de Investigación.	21
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.2.1 Importancia para La Organización.	22
1.2.2 Importancia para los autores.....	26
1.2.3 Otras justificaciones de tipo práctico.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos.	26
1.4 MARCOS REFERENCIALES.....	27
1.4.1 Referente Histórico de La Organización.	27
1.4.2 Marco teórico general.	29
1.4.2.1 La Escuela de Diseño.	29
1.4.2.2 La Escuela de Planificación.	30
1.4.2.3 La Escuela del Posicionamiento.	31
1.4.2.4 Otros autores consultados expertos en temas cafeteros.	32
1.4.3 Proceso estratégico a seguir.....	33
1.4.3.1 Historia de la Organización.	34
1.4.3.2 Análisis del entorno de la Organización.	34
1.4.3.2.1 Análisis del macroambiente.	34
1.4.3.3 Formulación del Plan Estratégico o de Direccionamiento Estratégico.	34
1.4.3.4 El Plan Operativo o implementación del Plan Estratégico.	35
1.4.3.5 La evaluación y control.	35
1.4.4 Otros marcos referenciales.	35
1.4.4.1 Marco espacial o geográfico.	35
1.4.4.2 Marco temporal.....	36
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
1.5.1 Tipo de estudio.	36
1.5.2 Método.	36
1.5.2.1 El método deductivo.	36
1.5.2.2 El método inductivo.....	36

1.5.3 Herramientas metodológicas.	37
1.6 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO	38
1.6.1 Instituciones.....	38
1.6.2 Personas.	38
2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA – CARACTERIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA – COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA (FNC - CCV)	39
2.1 ORIGEN E HISTORIA	39
2.2 ¿QUÉ ES LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA?.....	39
2.3 EL PRINCIPAL FIN DE LA FNC ES LA GARANTÍA DE COMPRA.....	39
2.4 OBJETO DE LA FNC	39
2.5 MISIÓN.....	40
2.6 VISIÓN	40
2.7 ESTRUCTURA GREMIAL Y ORGANIZACIONAL	40
2.7.1 Órganos de la Federación en el ámbito gremial.	40
2.8 ESTRUCTURA INTERNA DE LA FNC	41
2.8.1 Gerencia General.....	41
2.8.2 Gerencia de Comunicaciones y Mercadeo.	41
2.8.3 Procesos Misionales o de Negocio.	42
2.8.4 Procesos de apoyo.	42
2.9 DEPENDENCIAS DE LA FNC	43
2.9.1 Oficina central.	43
2.9.2 Oficinas Comités Departamentales de Cafeteros.	43
2.9.3 Servicio de extensión.....	43
2.9.4 Oficinas coordinadoras regionales.....	43
2.9.5 Centro Nacional de Investigaciones del Café Pedro Uribe Mejía CENICAFE.	44
2.9.6 Buencafé Liofilizado de Colombia. www.buencafe.com	44
2.9.7 Inspecciones cafeteras.	44
2.9.8 Oficina en Tokio.	44
2.9.9 Oficina en China.	44
2.10 FILIALES Y ASOCIADAS	44
2.10.1 Almacafé S.A.	44
2.10.2 Cooperativas de Caficultores.	45
2.10.3 Fundación Manuel Mejía.....	45
2.10.4 Procafecol.	45
2.10.5 Colombian Coffee Federation Inc.	45
2.10.6 FNC BV.....	45
2.11 RECURSOS DE LA FNC.....	45
2.11.1 Fondo Nacional del Café.....	45
2.11.2 Contribución cafetera.	46
2.11.3 Ingresos por venta de café.....	46
2.11.4 Regalías por uso de la marca Juan Valdez.....	46
2.11.5 Promoción y publicidad del Café de Colombia.....	46
2.11.6 Ley 863 de 2003 – Transferencia Cafetera.....	46

2.11.7 Aliados y Cooperantes de proyectos y programas.....	47
2.11.8 Cooperación Internacional.	47
2.11.9 Proyectos apoyados por el Gobierno Colombiano.	47
2.11.10 Recursos propios.	47
2.11.11 Inversiones de la FNC.....	47
2.11.12 Organizaciones Privadas y ONGs Internacionales.	47
2.12 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA (2012) – CCV – HTTP://VALLE.FEDERACIONDECAFETEROS.ORG	47
2.12.1 Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.	48
2.12.2 Instituciones gremiales filiales y asociadas al CCV.	48
2.12.3 Gestión gremial.	49
2.12.4 Cooperativas de Cafeteros adscritas al Comité de Cafeteros del Valle.	50
2.12.5 Datos Cafeteros del Valle del Cauca	50
2.12.6 Programas y Proyectos del Servicio de Extensión rural del CCV.	50
2.12.7 Proyectos de La Unidad de Desarrollo Social (UDS).	54
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA EL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA, FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA	59
3.1 ENTORNO LOCAL – REGIONAL	59
3.2 ENTORNO SOCIAL	82
3.3 ENTORNO CULTURAL	85
3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	86
3.5 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.....	87
3.6 ENTORNO ECONÓMICO	88
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	99
3.8 ENTORNO POLÍTICO – GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL	100
3.9 ENTORNO JURÍDICO.....	103
3.10 ENTORNO INTERNACIONAL.....	104
3.11 ENTORNO GEOGRÁFICO	110
3.12 MATRICES PARA EL ANÁLISIS EXTERNO	111
3.12.1 Matrices guía de análisis del entorno.....	111
3.12.1.1 Análisis del Macroambiente.	111
3.12.1.2 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno.	120
4. ANÁLISIS DEL SECTOR CAFETERO	130
4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR.....	130
4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE PARA EL VALLE DEL CAUCA.....	133
4.2.1 Los factores productivos.	134
4.2.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústers.	136
4.2.3 Cadenas.....	136
4.2.4. Clusters.....	141
4.2.5 Las Condiciones de la demanda.....	141
4.2.5.1 Mercado internacional del café.	142
4.2.5.2 Balance Mundial Cafetero.....	145
4.2.5.3 Mercado Interno.....	148

4.2.6 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.	152
4.2.7 El papel del Gobierno.	153
4.2.8 El papel de la casualidad – El Azar.....	153
4.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CON EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	155
4.3.1 Rivalidad entre competidores.....	156
Fuente: Anuario de la OIC 2011/12	158
4.3.2 Amenaza de nuevos competidores o entrantes.	158
4.3.3 Poder de negociación de los proveedores.	159
4.3.4 Poder de negociación de los compradores.	159
4.3.5 Amenaza de productos sustitutos.	160
4.4 CADENA DE VALOR.....	165
5. BENCHMARKING.....	171
5.1 ¿QUÉ ES BENCHMARKING?.....	171
5.2 EMPRESAS A COMPARAR.....	171
5.2.1 Presentación de las empresas a comparar.....	172
5.2.1.1 Fundación Carvajal.	172
5.2.1.2 Fundación EPSA.....	173
5.2.1.3 Caja de Compensación Familiar COMFANDI.	175
5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	177
5.3.1 Empresas del sector no lucrativo.	178
5.3.2 Creación de bolsas interinstitucionales.	178
5.3.3 Cobertura.	178
5.3.4 Imagen institucional.	178
5.3.5 Capacidad de gestión.	178
5.3.6 Marco legal favorable.....	178
5.3.7 Calidad, eficiencia y transparencia.	178
5.3.8 Acompañamiento social.	178
5.3.9 Continuidad y sostenibilidad.	178
5.3.10 Agilidad y versatilidad en los procesos.	179
5.3.11 Obras terminadas y funcionales.....	179
5.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	179
5.5 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO	181
5.6 RADARES DE COMPARACIÓN	181
5.7 GUÍA DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	188
5.8 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	189
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	190
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	190
6.1.1 La Planeación y su Guía de Análisis Interno.....	190
6.1.2 Organización y su Guía de Análisis Interno.	192
6.1.3 La Dirección y su Guía de Análisis Interno.	198
6.1.4 Evaluación y Control y su Guía de Análisis Interno.	199
6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	201

6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS FINANCIERA, COMERCIAL, DE PRODUCCIÓN, SUMINISTROS, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	203
6.3.1 Gestión Situación Contable y Financiera – Guía de Análisis Interno.	203
6.3.2 Gestión de la Situación Comercial.	207
6.3.3 Gestión y Situación de la Producción.	207
6.3.4 Gestión de Suministros.	207
6.3.5 Gestión de la función de Investigación y desarrollo.	207
6.3.6 Gestión de los Sistemas de Información.	207
6.3.7 Gestión de recursos humanos.	207
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	212
7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MATRIZ E.F.E.	212
7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – MATRIZ E.F.I.	216
7.3 ANÁLISIS DOFA	218
7.3.1 MATRIZ ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DOFA.	219
7.3.2 Matriz de Cruce de Variables DOFA – Modelo Práctico a Emplear.	221
7.3.3 Listado DOFA.	221
7.3.4 Matriz de estrategias DOFA.	224
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	226
8.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (¿QUÉ SE QUIERE LLEGAR A SER?).....	226
8.1.1 Elementos previos.	227
8.1.2 Situación presente de la empresa y su entorno.	227
8.1.3 Elementos del pasado (fallas y errores de la organización).	227
8.1.4 Futuro (Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la organización).	228
8.1.5 Imaginar la empresa a largo plazo (¿Qué se quiere llegar a ser?).	228
8.1.6 Elaborar la estrategia (¿Cómo se llegará a ese futuro deseado?).	228
8.1.7 Prever los obstáculos (¿Cómo superar las dificultades?).	228
8.1.8 Concebir la arquitectura del cambio (¿Cómo rediseño la organización para enfrentar el futuro?).	228
8.1.9 Visión Actual de la Organización FNC.	228
8.1.10 Propuesta de Visión para La Unidad de Desarrollo Social UDS del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.	228
8.2 MISIÓN (¿EN QUÉ NEGOCIO SE ESTÁ?)	229
8.2.1 Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión	229
8.2.1.1 Cliente.	229
8.2.1.2 Productos y/o Servicios.	229
8.2.1.3 Mercados.	231
8.2.1.4 Filosofía.	231
8.2.1.5 Autoconcepto.	231
8.2.1.6 Imagen pública.	232
8.2.1.7 Tecnología.	232
8.2.1.8 Efectividad reconciliatoria.	232
8.2.1.9 Responsabilidad social.	232
8.2.1.10 Preocupación por la supervivencia.	232

8.2.1.11 Calidad inspiradora.	232
8.2.1.12 Misión actual del la Organización FNC.	232
8.2.1.13 Propuesta de Misión para La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.....	232
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (¿QUÉ SE QUIERE ALCANZAR?)	233
8.4 ESTRATEGIAS (¿CÓMO SE VA A REALIZAR EL TRABAJO?).....	233
8.5 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS	233
8.6 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL	236
8.6.1 Organización Formal.....	236
9. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL O PLAN OPERATIVO PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PLANEACIÓN EN LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA 2014-2015.....	238
9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN EN PLANEACIÓN	238
9.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	239
9.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	239
9.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	241
9.5. RECURSOS Y PRESUPUESTO.....	243
9.6. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	244
9.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL – INDICADORES DE GESTIÓN.....	244
9.7.1 ¿Qué es Control?.....	244
9.7.2 Etapas del proceso de control.....	244
9.7.3 Seguimiento y control.....	244
9.8 INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN	245
9.9 SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE CONTROL.....	245
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	247
BIBLIOGRAFÍA	249

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema del proceso estratégico.....	33
Figura 2. Órganos y niveles jerárquicos de la FNC.....	40
Figura 3. Ingresos e Inversiones del Fondo Nacional del Café.....	46
Figura 4. Modelo del Diamante de Porter para analizar el Ambiente Competitivo	134
Figura 5. Oferta de factores del sector cafetero del Valle del Cauca.....	135
Figura 6. Cadena del Café con base en sus fases o estados.....	139
Figura 7. Estructura de La Cadena del Café – Subproceso del Café pergamino seco	140
Figura 8. Cadena de Abastecimiento global del Café	140
Figura 9. Cadena productiva para el sector cafetero	143
Fuente: Elaboración propia – Modelo tomado de Betancourt (2010).....	143
Figura 10. Mapeo del Cluster para el Sector Cafetero Nacional.....	144
Figura 11. Diamante Competitivo para el Sector Cafetero.....	154
Figura 12. Esquema del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	155
Figura 13. Estructura del Sector Competitivo para la FNC – Comité de Cafeteros del Valle con el modelo de las Cinco Fuerzas	163
Figura 14. Análisis Estructural del Sector Cafetero FNC – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.....	164
Figura 15. Modelo Cadena de Valor genérica	166
Figura 16. Cadena de Valor, Ventaja Competitiva y Actividades para la FNC.....	167
Figura 17. Cadena de Valor Institucional y Comercial de la FNC	167
Figura 18. Desagregación de las Actividades principales o primarias de la Cadena de Valor de la FNC	170
Figura 19. Estructura de la Organización Federación Nacional de Cafeteros por Unidades Estratégicas de Negocio y procesos.....	194
Figura 20. Organización en mapas de proceso para la Federación Nacional de Cafeteros y Comités Departamentales	195
Figura 21. Modelo 1 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias.....	219
Figura 22. Modelo 2 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias.....	220
Figura 23. Modelo 3 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias.....	220
Figura 24. Matriz de Cruce de variables DOFA – Modelo práctico a emplear	221
Figura 25. Organigrama Formal de La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.....	237
Figura 26. Cronograma de Actividades del Plan de Acción 2014 – 2015	242

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Datos socioeconómicos de entrada al Informe de Regionalización del Plan Plurianual de Inversiones 2011 – 2014 del PND para el Departamento del Valle del Cauca.....	25
Tabla 2. Datos importantes del la caficultura del Valle del Cauca	50
Tabla 3. Información de Proyectos de Cafés Especiales para el Valle del Cauca .	54
Tabla 4. Distribución de pisos térmicos en % para el Valle del Cauca	61
Tabla 5. Número de hogares expuestos a riesgos según el nuevo Sisbén con corte a enero de 2005.....	69
Tabla 6. Número de personas en condición de analfabetismo entre la población mayor de 15 años encuestada por el Sisbén por zona y con corte a enero de 2005	72
Tabla 7. Número de hogares encuestados por el nuevo Sisbén con acceso a energía, acueducto, alcantarillado, y recolección de basuras.....	74
Tabla 8. Tasa de desempleo del País vs. Cali – Yumbo y Valle, período comprendido entre 1990 y septiembre de 2005.....	77
Tabla 9 Principales indicadores demográficos para Colombia y el Valle del Cauca	87
Tabla 10 Indicadores demográficos Colombia, Valle del Cauca, Antioquia y Bogotá	87
Tabla 11. Principales variables macroeconómicas del País entre 2006 – 2011	90
Tabla 11. IPC Variación mensual, según ciudades, Enero (2011 – 2012).....	91
Tabla 12. IPC Variación doce meses, según ciudades, Enero (2011 – 2012)	92
Tabla 13. Balanza de pagos Exportaciones e Importaciones para Colombia 1994 – 2011.....	106
Tabla 14. Clasificación de las Exportaciones de Colombia en productos Tradicionales y no Tradicionales 1995 - 2011.....	107
Tabla 15 Histórico comparativo principales Exportaciones de Colombia sobre 100% para Café, Carbón, Petróleo y Ferroníquel entre 1994 – 2011	107
Tabla 16. Principales destinos de las exportaciones colombianas	108
Tabla 17. Variación de los precios Internacionales de Cafés Suaves, Naturales y Robustas 1972 – 1998.....	110
Tabla 18. Balance Mundial Cafetero Año cafetero 2008/09 – 2012/2013.....	145
Tabla 19. Consumo Mundial de café 2000, 2009 – 2012.....	147
Tabla 20. Exportaciones Mundiales de Café verde 2010/11 – 2011/12.....	147
Tabla 21. Balance Cafetero de Colombia 2008 -2012	149
Tabla 24. Matriz del Perfil Competitivo para Comité de Cafeteros, Fundación Carvajal, Fundación EPSA	180
Tabla 25. Guía de Análisis de La Competencia - Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros	188

Tabla 26. Guía de Análisis Interno para el Área de Planeación del Comité de Cafeteros del Valle.....	193
Tabla 27. Guía de Análisis Interno para la Organización Comité de Cafeteros del Valle.....	197
Tabla 28. Guía de Análisis Interno para el área de Dirección del Comité de Cafeteros del Valle.....	199
Tabla 29. Guía de Análisis Interno del área de Evaluación y Control para Comité de Cafeteros del Valle.....	201
Tabla 30. Guía de Análisis Interno para el Clima Organizacional del Comité de Cafeteros del Valle.....	202
Tabla 31. Inversión Social por aportante, ejecutada por el Comité de Cafeteros del Valle 2005 - 2011.....	206
Tabla 32. Guía de Análisis Interno de las funciones de gestión de la Empresa, situación contable y financiera, comercial, de la producción, de suministros, de investigación y desarrollo, de sistemas de información y de recursos humanos .	208
Tabla 33. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE para el Comité de Cafeteros del Valle.....	213
Tabla 34. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI para el Comité de Cafeteros del Valle.....	217
Tabla 35. Fortalezas y Debilidades de La UDS - Comité de Cafeteros del Valle.	222
Tabla 36. Oportunidades y Amenazas de La UDS – Comité de Cafeteros del Valle	223
Tabla 37. Matriz de Estrategias DOFA para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle	224
Tabla 38. Productos y/o Servicios que presta la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle – FNC	230
Tabla 39. Matriz de Objetivos Estratégicos Vs Estrategias para la UDS – Comité de Cafeteros del Valle.....	234
Tabla 40. Matriz de Objetivos a corto plazo vs Actividades para el Plan de Acción	240
Tabla 41. Recursos y Presupuesto para el Plan de Acción del área de gestión de Planeación	243
Tabla 42. Seguimiento al Plan de Acción e Indicadores de Control.....	246
Tabla 43. Seguimiento al Plan de Acción e Indicadores de Control.....	251

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Inversión social por aportantes ejecutada por el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, entre los años 2005 – 2011	20
Cuadro 2. Porcentaje de población encuestada por el Nuevo Sisben con necesidades básicas insatisfechas a corte de Enero de 2005 para el departamento del Valle del Cauca	24
Cuadro 3. Representantes, libros y teorías de la Escuela del Diseño	30
Cuadro 4. Representantes, libros y teorías de la Escuela de Planificación	31
Cuadro 5. Representantes, libros y teorías de la Escuela de Posicionamiento	32
Cuadro 6. Análisis del Macroambiente - Entorno Geográfico	111
Cuadro 7. Análisis del Macroambiente – Entorno Internacional	112
Cuadro 8. Análisis del Macroambiente – Entorno Tecnológico.....	113
Cuadro 9. Análisis del Macroambiente – Entorno Jurídico	113
Cuadro 10. Análisis del Macroambiente – Entorno Demográfico.....	114
Cuadro 11. Análisis del Macroambiente – Entorno Económico	115
Cuadro 12. Análisis del Macroambiente – Entorno Social	117
Cuadro 13. Análisis del Macroambiente – Entorno Político Gubernamental e Institucional.....	118
Cuadro 14. Análisis del Macroambiente – Entorno Ambiental Geofísico	118
Cuadro 15. Análisis del Macroambiente – Entorno Cultural.....	119
Cuadro 16, Matriz de Evaluación Integrada del Entorno para La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca	121

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Distribución porcentual de los cafeteros según tamaño de cultivo (2011)	23
Gráfico 2. Distribución porcentual de la inversión social del CCV en al año 2011	55
Gráfico 3. Variación en % de la Inversión Neta del Valle del Cauca a precios corrientes y constantes 1990-2004	64
Gráfico 4. Variación en % PIB del Valle del Cauca vs Colombia desde 1990 a Septiembre de 2005	65
Gráfico 5. Variación mensual Ventas Industriales del Valle del Cauca entre enero de 1997 y Septiembre de 2005	66
Gráfico 6. Comparativo línea de pobreza en % entre Antioquia, Bogotá y Valle	70
Gráfico 7. Comparativo línea de Indigencia en % para Antioquia, Bogotá y Valle	70
Gráfico 8. Número de personas desplazadas llegadas y salidas del Valle del Cauca entre 1995 y 2005	73
Gráfico 9. Comportamiento de la demanda total de energía eléctrica en el Valle del Cauca entre 1989 y 2005	75
Gráfico 10. Comportamiento de la tasa de inflación en Colombia 1970 - 2011	78
Gráfico 11. Comportamiento de las áreas sembradas y cosechadas de productos agrícolas en el Departamento del Valle del Cauca 1987 – 2004	79
Gráfico 12. Comportamiento de la Industria de la Construcción en Cali incluyendo Yumbo 1997 -2004. Metros cuadrados licenciados vs construidos	81
Gráfico 13. Evolución del Producto Interno Bruto en Colombia entre 1970 -2011	91
Gráfico 14. Evolución del desempleo y subempleo en Colombia período 1991- 2011	93
Gráfico 15. Variación de la tasa DTF período 1986 - 2012	94
Gráfico 16. Variación tasa de Usura 2007 - 2011	94
Gráfico 17. Variación de la tasa de cambio del dólar TRM entre 2011 – 2012	95
Gráfico 18. Variación Balanza de pagos Colombia 1994 - 2011	95
Gráfico 19. Variación en % de la tasa de devaluación del peso en Colombia	96
Gráfico 20. Variación de La Inversión Extranjera en Colombia 1995 – 2011 (Tercer trimestre)	96
Gráfico 21. Variación Producto Interno Bruto 2001 – 2007 para Valle del Cauca y Total Nacional	97
Gráfico 22. Tasa desempleo promedio 2001 – 2008 Cali y Trece ciudades – Áreas metropolitanas	97
Gráfico 23. Variación anual del IPC para Cali y Total Nacional entre 1998 - 2008	98
Gráfico 24. Variación del PIB para Estados Unidos	105
Gráfico 25. Variación del PIB vs Inflación en Estados Unidos	105
Fuente: Bureau of Economic Análisis citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca	105
Gráfico 26. Principales variables económicas para Estados Unidos	106
Gráfico 27. Índices de consumo de Café en los principales países importadores 1976 - 1998	108

Gráfico 28. Consumo per cápita de Café principales países consumidores 1975 – 1997: Alemania, Francia, Italia, Canadá, España, Estados Unidos, Japón y Reino Unido	109
Gráfico 29. Consumo per cápita de Café principales países consumidores 1975 – 1997: Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia.....	109
Gráfico 30. Precio de la bolsa y posición neta de fondos futuros Enero 2009 – Diciembre 2012.....	148
Gráfico 31. Volumen y valor de las exportaciones de Café de Colombia 2008 - 2012.....	150
Gráfico 32. Participación de las exportaciones por tipo de café – Valor Agregado y Estándar 2002, 2009 - 2012.....	150
Gráfico 33. Variación del precio Interno del Café en Colombia Vs Tasa de cambio Enero 2011 – Diciembre 2012	152
Gráfico 34. Ranking de Consumo de Café en los Países con mayor consumo en Kg/hab/año	158
Gráfico 35. Participación de los principales países compradores de Café de Colombia en el mundo	160
Gráfico 36. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.....	183
Gráfico 37. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Fundación Carvajal	184
Gráfico 38. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Fundación EPSA	185
Gráfica 39. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Caja de Compensación COMFANDI.....	186
Gráfico 40. Radares de Comparación. Resumen para las cuatro organizaciones de Valor y Valor Sopesado	187

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo tiene como fin aplicar las herramientas más utilizadas para desarrollar planes estratégicos aplicando su marco metodológico y teórico a una de las áreas operativas del Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) y específicamente a La Unidad de Desarrollo Social, que es la encargada de gestionar, planear, ejecutar y hacer seguimiento a los proyectos de Infraestructura para las zonas rurales cafeteras y de influencia cafetera en todo el Departamento.

El estudio, básicamente consiste en apropiar la metodología para hacer planes estratégicos, comenzando por la identificación y caracterización de la empresa Comité de Cafeteros del Valle, oficina regional de La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y su área específica de gestión La Unidad de Desarrollo Social – UDS –.

Seguidamente se hace análisis externo o del macroambiente para determinar amenazas y oportunidades en el ámbito externo a la organización. Se hace análisis del sector, en este caso, el sector cafetero, dado que aunque la UDS se ocupa de la ejecución de obras civiles o de proyectos de infraestructura, que en este caso, son un complemento para la Institucionalidad cafetera, pues ella gestiona proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad cafetera o de zonas de influencia cafetera, como parte de su propuesta de valor de desarrollar la comunidad cafetera y su entorno, inscrita en sus objetivos misionales. Para el análisis del sector cafetero se usan las herramientas del Diamante competitivo usadas para determinar el ambiente competitivo y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con la cual se determina la estructura del sector.

Se somete, determinando los factores claves de éxito empresarial para varias empresas, a un ejercicio de comparación o de Benchmarking, que arroja entre otras, la matriz del perfil competitivo para empezar a crear los primeros lineamientos estratégicos.

Se continúa con el análisis situacional interno, con el cual se determinan las fortalezas y debilidades que tiene la organización, con esta información se hace el listado DOFA completo, insumos con los cuales se obtienen las matrices de evaluación de los factores externos y su equivalente de factores internos. Esto permite tener la idea de que tan favorable o desfavorables son los ambientes tanto interno como externo de la UDS. Cruzando las variables de la matriz DOFA, se comienzan a formular las estrategias de FO, FA, DO y DA.

Se continúa luego con el Direccionamiento estratégico, que da elementos para construir la visión, la misión, los objetivos estratégicos y plantear estrategias para la organización. Termina el ejercicio proponiendo un plan de acción o plan operativo para poner en funcionamiento el plan estratégico. Esto se hace para

cada área funcional de la organización, pero para el caso del presente trabajo solo se realizó para el área de gestión de la planeación.

1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA. PERÍODO 2014 -2019

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Identificación [¿Qué?]. Para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), como entidad de carácter gremial, de derecho privado y que representa a la mayoría de los caficultores colombianos, desde 1927, los tiempos actuales le han traído nuevos retos en cuanto a la sostenibilidad de la actividad cafetera o caficultura, dadas las condiciones mundiales del comercio del grano. Los recursos de los cafeteros, canalizados a través de la contribución cafetera, para conformar el Fondo Nacional del Café, que administra la misma Institución, son usados básicamente para garantizar la compra de la cosecha cafetera y para los programas de extensión tecnológica, de asistencia técnica a los caficultores y para investigación y desarrollo alrededor de la actividad. Las inversiones que otrora se hacían en infraestructura rural para mejorar las condiciones de vida de los caficultores se han visto menguadas, y por ello la Institucionalidad busca el apoyo del gobierno local, departamental y nacional, y también de otras instituciones no gubernamentales u organismos de Cooperación Nacional e Internacional, para la consecución de recursos con que ayudar a mejorar las condiciones de desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, a través de la gestión de proyectos que optimicen la infraestructura rural.

Esta gestión se hace a través de las distintas instancias de la gremialidad y la Institucionalidad, y específicamente en los diferentes Comités Departamentales de todo el País, a través de las Unidades de Desarrollo Social, quienes gestionan recursos para sus respectivas regiones.

Para el caso del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV), y su Unidad de Desarrollo Social, esta gestión se realiza, con cierto grado de éxito, por cuanto la trayectoria Institucional cafetera es garantía de transparencia, y porque las condiciones sociales de los caficultores llaman la atención sobre las entidades públicas, en cuanto que la caficultura es un generador de empleo y de tejido social para el campo. Pero la forma como actualmente, se hace gestión no está documentada adecuadamente, y tampoco es producto de un sistema formal de planeación que analice las condiciones externas del ambiente competitivo, ni las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentarse a los retos del mediano y largo plazo planteados por el futuro.

Hoy la Unidad de Desarrollo Social (UDS) presenta una planeación deficiente, toma decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que la afectan, lo que se reflejará seguramente en mayores deficiencias en la planeación de mediano y largo plazo. Tal situación se genera por la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, por la falta de

conciencia en la necesidad de la función planificadora y sus aportes a las demás áreas administrativas, por la escasez de personal preparado para hacer planeación con verdadero conocimiento de la empresa y su medio, que tenga una gran visión de futuro y con gran acierto en la toma de decisiones.

Estas circunstancias pueden llevar a la empresa a desaprovechar oportunidades del entorno y a perder las fortalezas que se tienen hoy, lo que impedirá que desarrolle una estrategia que garantice el éxito futuro, que potencie la innovación y la creatividad de los miembros de la organización y que plantee opciones para tomar decisiones de acuerdo con las circunstancias que se presenten.

De lo anterior fácilmente se puede intuir, que La Institución, a nivel regional, representada por el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV), para ser exitosa y sostenible en el tiempo, necesite de la formulación de un plan estratégico que le señale una dirección tal, que aminore las sorpresas y le ayude en el desarrollo de ventajas competitivas, que le permitan seguir contribuyendo al desarrollo productivo y social de la familia cafetera vallecaucana, gestionando recursos y proyectos para obras de infraestructura, que contribuyan al bienestar en sus condiciones de vida y trabajo. Al respecto Igor H. Ansoff en la introducción de su libro “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial” citado por Betancourt (2010, p.24) en “Análisis Sectorial y Competitividad” dice:

“La dirección estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas”

“Es la dirección del cambio discontinuo, que tiene en cuenta las características psicológicas, sociológicas, políticas y sistémicas de las organizaciones complejas”

1.1.2 Ubicación [¿Dónde?] El problema se ubica primordialmente en la Unidad de Desarrollo Social (UDS) del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV), que requiere de la formulación de su hoja de ruta para acometer sus funciones misionales en cuanto a su contribución al desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, mediante la gestión de proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad cafetera y en cuanto a la definición de su agenda de representación de los caficultores colombianos, al fortalecimiento de la capacidad de la Institucionalidad para ser un aliado de la política social y la inversión en el campo y para apoyar al Estado en la consolidación de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural colombiano.

Siendo el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca el representante de todos los cafeteros del Departamento, el problema tiene alcance en los 39 municipios cafeteros del Departamento, quienes son los beneficiarios y demandantes de las necesidades en obras y recursos para la actividad cafetera.

Internamente esta situación impacta las áreas de Servicios Generales o compras, Recursos Humanos, Administrativa y Financiera y de Fortalecimiento gremial, por cuanto las actividades que desarrolla la UDS están inscritas como primarias o principales y las mencionadas interactúan como áreas de apoyo o facilitadoras.

1.1.3 Tenencia [¿Quién o Quiénes?] El problema planteado es padecido primeramente por los campesinos de las zonas cafeteras o de influencia cafetera que son los directos beneficiarios de los recursos y las obras que se construyen para su bienestar y desarrollo y que ven menguadas, disminuidas o con altibajos, las inversiones en el campo y el mejoramiento de la infraestructura rural, afectando su competitividad agrícola y comercial. Y directamente a la UDS que ve afectada la continuidad de su gestión, la eficiencia en el apalancamiento de las inversiones de sus recursos propios y el incremento de sus gastos fijos por el lucro cesante generado por la inactividad en los períodos donde no se ejecutan o gestionan proyectos.

La situación también afecta al personal contratado para la ejecución de las obras, que se ve sometido a discontinuidades en sus contratos de trabajo. Afecta colateralmente a las instituciones cooperantes, a proveedores en general y contratistas de mano de obra.

1.1.4 Magnitud [¿Cuánto?] En su Informe Social 2011 el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca reporta que el Departamento de Valle del Cauca cuenta con 75.800 hectáreas sembradas en café en más de 26 mil fincas, pertenecientes a 23 mil caficultores, que también están demandando permanentemente obras de infraestructura comunitaria y domiciliaria y obras para protección del medio ambiente. A continuación se relaciona, en el cuadro siguiente, la inversión social por aportantes ejecutada por el CCV entre los años 2005 – 2011 que arroja un promedio de aproximadamente \$40.000 millones de pesos anuales, pero con altibajos grandes, como por ejemplo en el año 2005 que fue de \$22.700 millones.

Cuadro 1. Inversión social por aportantes ejecutada por el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, entre los años 2005 – 2011

INVERSIÓN SOCIAL POR APORTANTES EJECUTADA POR EL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE							
	EJECUCIÓN POR AÑOS EN MILLONES DE PESOS						
APORTANTES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FoNC (Fondo Nacional del Café)	1326	2199	4518	3070	4085	3185	717
FNC (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia)	8841	1472	3299	3000	4000	5000	1936
Gobierno Nacional		2375	4089		10435	25788	24461
Gobierno Departamental	4730	14672	36445	27694	2314	439	9820
Gobierno Municipal					6806	8045	
Cooperación Internacional	956	1188	524	703	17320	963	5087
Cooperación Nacional					395	560	
Otros	6863	10182	16360	7742			95
TOTAL	22716	32088	65235	42209	45355	43980	42116
APALANCAMIENTO (LA META ES QUE SEA MAYOR A 8)	16,1	13,6	13,4	12,7	10,1	12,8	14,9

Fuente: Informes Sociales del Comité de Cafeteros del Valle. Años 2005 - 2011

1.1.5 Cronología [¿Cuándo?] Se reconoce como antecedente cronológico crítico para realizar inversiones en infraestructura para las zonas cafeteras, la situación de la crisis cafetera que se desató aproximadamente, entre el año de 1989 y principios de la década del 2000, situación que se menciona en el Resumen ejecutivo de la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera¹ así:

“La crisis tiene su origen en los procesos de ajuste de la caficultura mundial desatados por la ruptura del Acuerdo Internacional del Café en 1989. A pesar de los esfuerzos de la diplomacia cafetera colombiana, y ante la incomprensión de los Estados Unidos y Brasil, se eliminaron los instrumentos de manejo del comercio mundial del grano que hasta ese entonces permitieron un desarrollo ordenado internacional de café. Ese nuevo entorno desató una expansión imprevista de la producción, particularmente en Vietnam y Brasil, creándose un exceso crónico de producción mundial que ha llevado los precios reales del grano a los niveles más bajos de su historia.” (Ramírez, Silva, Valenzuela, Villegas & Villegas, 2002).

Aunque el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, realiza convenios de cooperación interinstitucional con las entidades del Estado, Nación, Gobernación del Valle del Cauca y Municipios desde la década de 1950, fue a partir de la crisis cafetera que se vio obligado a disminuir sus inversiones para obras de infraestructura y concentrar sus esfuerzos de inversión directamente en temas de producción, extensión y apropiación de tecnología y en investigación y desarrollo de variedades de café ambientalmente sostenibles; dejando la inversión en infraestructura a cargo de los organismos del Estado a quienes corresponde realmente por derecho propio, pero sin abandonar su capacidad de gestión y de establecer sinergias para la ejecución de obras en sus zonas de influencia.

1.1.6 Causas o Posibles Causas del Problema [¿Por Qué?] Como causas del problema se identifican primero la crisis cafetera desatada a partir del año de 1989, la cual se relacionó en el aparte anterior, pero operativamente es evidente la falta de planeación y adopción de estrategias para afrontar los nuevos retos que plantea el entorno o medio ambiente y que tienen que ver con la falta de proyección y análisis de las diferentes fuerzas internas y externas frente a las cuales se debe asumir la estrategia para desarrollar ventajas competitivas que permitan continuar en el medio.

1.1.7 Formulación del Problema de Investigación. ¿Qué factores se deben considerar para formular el Plan Estratégico para la Unidad de Desarrollo Social

¹ Estudio realizado por la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera compuesta por los miembros de la Comisión: Luis Fernando Ramírez, Gabriel Silva, Luis Carlos Valenzuela, Luis Carlos Villegas, Álvaro Villegas; con la participación de los Asesores del Gobierno en Asuntos Cafeteros: Diego Sandoval, Cynthia Mercer, Guadalupe Bedoya; y con la Coordinadora Temática, Carolina Rentería.

(UDS) – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV), para el período 2014 – 2019?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

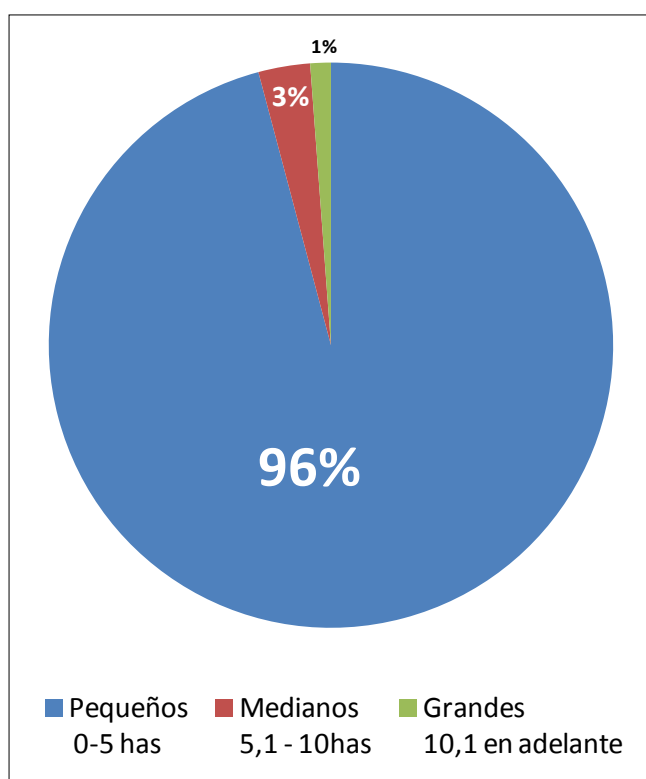
1.2.1 Importancia para La Organización. Para la organización es importante la formulación de un plan estratégico para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, porque, aunque la UDS se ocupe de la ejecución de obras civiles o de proyectos de infraestructura, en este caso, las obras son un complemento para la Institucionalidad cafetera, pues ella gestiona proyectos que mejoran la infraestructura de la comunidad cafetera o de zonas de influencia cafetera, como parte de su propuesta de valor de desarrollar la comunidad cafetera y su entorno, además inscrita en los objetivos misionales de la FNC a nivel general.

Al complementar las actividades del cultivo de café de los cafeteros mejorando su infraestructura comunitaria, domiciliaria y del medio ambiente, se fortalece principalmente la Institucionalidad cafetera, hecho que se detalla en el informe “*Colombia es café – Cifras 2011*” de la FNC (2012) con los siguientes datos:

La caficultura es una actividad económica crucial para el desarrollo social de las zonas rurales:

- Representa el 17% del PIB agrícola y 9% de todo el agropecuario.
- 2,2 millones de personas dependen directamente del cultivo de café (25% de la población rural colombiana).
- 741 mil empleos directos y 1,4 millones de empleos indirectos (31% del empleo agrícola). Cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (citado por FNC, 2012).
- El 96% de las familias cafeteras son propietarias de cultivos con tamaño promedio de 1,6 has., los cuales responden por el 69% de la producción nacional.

Gráfico 1. Distribución porcentual de los cafeteros según tamaño de cultivo (2011)



Fuente: Informe “Colombia es café – Cifras 2011” de la FNC (2012)

La *caficultura es modelo de paz*. Alrededor de ella se ha constituido una red social soportada por una estructura productiva imposible de reemplazar, de la cual depende en gran medida la estabilidad democrática, la seguridad, el equilibrio social y la prosperidad del País (FNC, 2011).

Las zonas rurales cafeteras, en su mayoría conformadas por pequeños caficultores con poca o ninguna capacidad de gestión, al igual que la mayoría de las zonas rurales del Departamento carecen o reciben de forma muy precaria programas de inversión por parte del Estado, situación que se ve reflejada en los mayores porcentajes de necesidades básicas insatisfechas (NBI) y de miseria encontrados en los diferentes informes y diagnósticos socioeconómicos elaborados sobre el tema. Al respecto se relaciona la siguiente información extraída del Informe de “*Coyuntura socioeconómica del Valle del Cauca de marzo de 2006*”. *Diagnósticos Socioeconómicos*. (Gobernación del Valle del Cauca, 2006).

Cuadro 2. Porcentaje de población encuestada por el Nuevo Sisben con necesidades básicas insatisfechas a corte de Enero de 2005 para el departamento del Valle del Cauca

ZONA	DESCRIPTOR		
	Población	NBI ²	Miseria
URBANA	2.175.129	22,2	4,9
RURAL	452.732	32,9	6,3

Fuente: Secretaría de Planeación Departamental. Informe sobre Coyuntura socioeconómica, marzo de 2006

Datos que son confirmados en el último Informe de Regionalización del Plan Plurianual de Inversiones 2011 – 2014 del PND para el Departamento del Valle del Cauca. Información publicada por La Gobernación del Departamento del Valle del Cauca (2011), donde se observa que aunque los índices del NBI han disminuido, todavía su valor es bastante alto:

² **Qué es el NBI:** Es un indicador que se calcula con base en cinco (5) variables: Condiciones de la Vivienda (piso, techo y paredes), el acceso a servicios públicos (acueducto, alcantarillado y recolección de basuras), el número de personas por cuarto (hacinamiento), la inasistencia escolar de la población en edad de estudiar y el Número de personas que aportan al hogar (dependencia económica). Los datos se extraen del censo de población y por tanto el NBI no se puede actualizar hasta tanto no se realicen nuevos censos. El **NBI** refleja que si un hogar tiene deficiencias en alguna de las cinco (5) variables medidas, se considera que tiene necesidades básicas insatisfechas y si un hogar tiene deficiencias en más de tres de estas variables se considera que está en condiciones de miseria. Por tanto el NBI es un % que indica la proporción de la población de una región que no satisface alguna de las cinco variables que se deben satisfacer adecuadamente en un hogar.

Tabla 1. Datos socioeconómicos de entrada al Informe de Regionalización del Plan Plurianual de Inversiones 2011 – 2014 del PND para el Departamento del Valle del Cauca

Información Departamental	
Municipios	42
PIB Departamental 2007 (DANE)	44.921.720
Millones de pesos de 2010	52.146.015
Per Cápita (en pesos)	10.572.521
Población 2011 (Censo 2005 – DANE)	4.428.342
Cabeceras	3.855.515
Resto	572.827
Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas – NBI (DANE)	15.7%
Cabeceras	14.1%
Resto	26.2%
Tasa de Analfabetismo 2010 Departamental (DANE)	5.4%
Urbano	4.5%
Rural	11.9
Recurso Plan Plurianual de Inversiones (Billones de 2010)	27.3
Gastos Per cápita Promedio Anual (PND) 2011-2014 (DNP)	
SGP Per Cápita (en pesos)	394.935
Central Per Cápita (en pesos)	352.583

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo (PND): Informe de Regionalización del Plan Plurianual de Inversiones 2011 – 2014 del PND para el Departamento del Valle del Cauca

Las comunidades cafeteras la mayoría de las veces no conocen y no participan de los planes de desarrollo locales y regionales, quedando por fuera de cobertura en las inversiones del estado, y también, en las de otras instituciones, por lo tanto se requiere revisar su funcionamiento actual, documentando los procesos y haciendo los ajustes teóricos necesarios para formular estrategias efectivas de gestión que permitan conseguir y atraer recursos para elaborar y ejecutar proyectos que beneficien al campesino caficultor y sus áreas de influencia.

La formulación de esta labor le permitirá al Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV), destinar sus propios recursos al logro de mayores alcances y mayor efectividad en la actividad cafetera propiamente dicha, sin pretender reemplazar al Estado en las inversiones que por ley le corresponden para el mejoramiento de la infraestructura rural, pero a la vez, generando una dinámica de bienestar social y de desarrollo productivo en las zonas cafeteras que facilite continuar fortaleciendo el liderazgo institucional de sus federados y la sostenibilidad de la caficultura colombiana.

1.2.2 Importancia para los autores. Esta labor es importante para los autores en cuanto que se puede observar, en el carácter de empleados de la Institución, como espectadores pasivos la problemática planteada y a la observación del agotamiento en los procesos y mecanismos de gestión actuales, por falta de una efectiva planeación y direccionamiento estratégico, acorde con las circunstancias actuales planteadas por el entorno. La actitud consecuente es entonces aportar activamente, a que estos procesos se den dentro de la organización.

1.2.3 Otras justificaciones de tipo práctico. Mediante la formulación del Plan Estratégico para la UDS – CCV se espera poder contribuir con el mejoramiento de los procesos de gestión de recursos para la realización de obras de infraestructura comunitaria, domiciliaria y del medio ambiente para los campesinos caficultores de las zonas rurales cafeteras y de influencia cafetera, de forma continua y eficiente, mejorando los índices de apalancamiento de los recursos propios de la Institucionalidad, propiciando el crecimiento de las inversiones anuales. El Plan estratégico deberá constituirse en la hoja de ruta que permita el desarrollo de las potencialidades de la organización mediante estrategias específicas acordes con sus objetivos misionales estratégicos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular el Plan Estratégico para la Unidad de Desarrollo Social (UDS) – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca (CCV). Período 2014 – 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar el análisis del entorno del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca e identificar las amenazas y oportunidades presentes en el macroambiente.
- Analizar el Sector Cafetero en el que se ubica la empresa, para conocer el perfil competitivo de la organización, su ambiente y su estructura.
- Hacer análisis comparativo (Benchmarking) para empresas similares del sector y sus factores claves de éxito.
- Hacer análisis situacional Interno e identificar fortalezas y debilidades, así como recursos y capacidades de la organización.
- Realizar el análisis estratégico DOFA, haciendo cruce de variables tanto externas, como internas, para obtener las matrices de estrategia.

- Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción para aplicar el plan estratégico a la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.
- Diseñar el sistema de indicadores de gestión.

1.4 MARCOS REFERENCIALES

1.4.1 Referente Histórico de La Organización. Información obtenida del Comité de Cafeteros del Valle (2013), registra que el primer Comité Departamental de Cafeteros que funcionó en el Valle del Cauca se creó en el año 1928 y estuvo integrado por Carlos Velasco Restrepo, Sebastián Ospina, Manuel A. Vergara, Francisco Restrepo Plata y Carlos Molina, reconocidos cafeteros del Departamento.

El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, ha organizado y promovido el Gremio en el Departamento, al igual que los Comités Municipales. Así mismo, ha fomentado el desarrollo de las Cooperativas de Caficultores, organizaciones que garantizan al productor la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado a través de sus 42 puntos de compra, así como facilitar el acceso a crédito y demás herramientas para el desarrollo de la caficultura y el bienestar de la población cafetera.

El Comité Departamental vela por la correcta y oportuna prestación de los servicios del Gremio a los cafeteros, y ha implementado herramientas para el mejoramiento del cultivo, a través de los Programas de Competitividad, Reconversión de la Caficultura, Fomento de Buenas Prácticas de Beneficio y Postcosecha, Manejo integrado de plagas y enfermedades, Gestión empresarial, sostenimiento de cafetales, Café y Maíz y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Adicionalmente, ha implementado importantes iniciativas de generación de empleo, beneficiando no solo a la comunidad cafetera sino al resto de la población rural del Departamento, contribuyendo así al desarrollo integral del Valle del Cauca, siendo de esta manera socialmente responsable.

El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca a través de la Coordinación de Fortalecimiento Gremial fomenta la participación activa y fortalece el sentido de pertenencia de cada uno de los productores, a través de sus líderes, miembros del Comité Departamental y de los Comités Municipales de Cafeteros. Estas personas, elegidas democráticamente durante las Elecciones Cafeteras se encargan de la organización y representación de los caficultores del Departamento y de cada municipio y actúan como voceros ante las instancias respectivas.

En el Congreso Cafetero que se lleva a cabo cada año, los delegados ejercen su derecho y trazan las políticas institucionales en beneficio de la comunidad cafetera de la región.

El Comité Departamental está compuesto por 12 miembros, seis principales y seis suplentes; así mismo, cada Comité Municipal cuenta con el mismo número de miembros. En el Valle del Cauca existen 32 Comités Municipales de Cafeteros. La Junta Directiva del Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, está conformada por seis miembros principales y seis miembros suplentes (Comité de Cafeteros del Valle, 2013).

Caracterización de la caficultura en el Valle del Cauca*

Municipios cafeteros en el Departamento	39 (de los 42)
Área cafetera en el Departamento (hectáreas)	69.444
Área de café tecnificado envejecido (% de hectáreas)	24.77 %
Área de café tecnificado joven (% de hectáreas)	70.29%
Área de café tradicional (% de hectáreas)	4.92%
Número de cafeteros en el Departamento	22.629
Número de fincas cafeteras	25.344
Número Comités Municipales de Cafeteros	32
Promedio Tamaño finca cafetera (hectáreas)	2.74
Empleos Directos	55.555
Empleos Indirectos	115.460

*Información a enero de 2013 (Comité de Cafeteros del Valle, 2013).

Aplicando la Responsabilidad Social Empresarial, el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca ha ejecutado proyectos sociales de gran impacto, beneficiando a la comunidad cafetera y de influencia cafetera.

El cuidado del medio ambiente y el manejo de la caficultura por microcuencas es la política del Comité de cafeteros del Valle.

Las alianzas estratégicas han sido fundamentales para el éxito de las labores institucionales (Comité de Cafeteros del Valle, 2013).

Las Inversiones Sociales durante el 2011, desarrolladas por La Unidad de Desarrollo Social (UDS), de acuerdo con el informe social 2011 del CCV (2011, p.27), en la vigencia 2011, el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del

Cauca ejecutó el valor de \$42.116 millones en obras, proyectos y programas de inversión social, de los cuales el 74% corresponden a infraestructura comunitaria, compuesta principalmente por obras para el mejoramiento de la comunicación, transporte e infraestructura vial, el mejoramiento de la infraestructura en escuelas y otras obras de desarrollo comunitario; el 19% a infraestructura domiciliaria como son: la construcción y mejoramiento de acueductos, mejoramiento de vivienda e infraestructura productiva y el 7% compuesto por programas de educación, fortalecimiento gremial, protección del medio ambiente, competitividad de la caficultura y protección social.

Se reconoce como antecedente cronológico crítico para realizar inversiones en infraestructura para las zonas cafeteras, la situación de la crisis cafetera que se desató aproximadamente, entre el año de 1989 y principios de la década del 2000. Aunque el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, realiza convenios de cooperación interinstitucional con las entidades del estado, Nación, Gobernación del Valle del Cauca y Municipios desde la década de 1950, fue a partir de la crisis cafetera que comienza a disminuir sus inversiones para obras de infraestructura y a concentrar sus esfuerzos de inversión directamente en temas de producción, extensión y apropiación de tecnología y en investigación y desarrollo de variedades de café ambientalmente sostenibles; dejando la inversión en infraestructura a cargo de los organismos del Estado a quienes corresponde realmente por derecho propio, pero sin abandonar su capacidad de gestión y de desarrollar sinergias para la ejecución de obras en sus zonas de influencia.

La formulación del Plan Estratégico está dirigida a la Unidad de Desarrollo Social UDS del Comité de Cafeteros del Valle CCV, y enmarca todos los municipios cafeteros del Departamento, Las Instituciones regionales, Grupos de Interés y la Unidad de Desarrollo Social de la Empresa.

1.4.2 Marco teórico general. Para la formulación del Plan Estratégico para La Unidad de Desarrollo Social UDS del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca CCV se emplearán, transitando por los principios básicos y premisas de la Administración Estratégica contenidos esbozados en las Escuelas del Diseño, de La Planificación y del Posicionamiento, de acuerdo con la clasificación dada por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010), en su libro “Safari a la Estrategia”.

De estas tres escuelas, se toman sus premisas y autores más representativos, y sus puntos de vista comunes, estas son:

1.4.2.1 La Escuela de Diseño. En La Escuela de Diseño, según Mintzberg et al. (2010), se tienen como premisas importantes:

- La formación de estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.

- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
- Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

Los autores considerados en esta Escuela son:

Cuadro 3. Representantes, libros y teorías de la Escuela del Diseño

REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
K. R. Andrews 1971	Conceptos de Estrategia Corporativa	Estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia
Philip Selznick 1957 M.I.T.	Liderazgo en Administración	Competencia característica. Análisis estado interno y expectativas externas
Alfred D. Chandler 1962	Estrategia y Estructura	Estrategia empresarial y su relación con la estructura.

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo.

1.4.2.2 La Escuela de Planificación. En esta escuela según Mintzberg et al. (2010), se tienen como premisas importantes:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- La responsabilidad del proceso general descansa en la alta dirección; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
- A partir del proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Los autores considerados en esta Escuela son:

Cuadro 4. Representantes, libros y teorías de la Escuela de Planificación

REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
Igor Ansoff 1965	Estrategia Corporativa (1965) Dirección Estratégica en la Practica Empresarial (1997)	En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado. Análisis de expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos “innovadores” singulares que pueden cambiar las tendencias históricas
George Steiner 1979	Planeación Estratégica. lo que todo Director debe saber	La estrategia como: El porvenir de las decisiones actuales Proceso Filosofía Estructura
Fred David 1995	Fundamentos de Gerencia Estratégica	La estrategia como arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo.

1.4.2.3 La Escuela del Posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg et al. (2010), se tienen como premisas importantes para esta escuela las siguientes:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- El análisis es fundamental en el proceso, proporciona los resultados de sus cálculos a la dirección.
- Por lo anterior, las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas.

Los autores considerados en esta Escuela son:

Cuadro 5. Representantes, libros y teorías de la Escuela de Posicionamiento

REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
M. Porter (1980-2000)	Ventaja Competitiva. La Ventaja Competitiva de las Naciones Estrategia Competitiva Ser Competitivo.	Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras
BCG (1973)	La Matriz de crecimiento – participación	Es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

1.4.2.4 Otros autores consultados expertos en temas cafeteros. Además de los autores anteriores, serán de consulta permanente las notas de clase del profesor Betancourt, en su curso de Direccionamiento Estratégico para la maestría en Administración de Empresas de La Universidad del Valle, y que están contenidas en sus “Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo” (Betancourt, 2013).

Para ampliar el conocimiento sobre la Organización se consultaron además de la página de la Federación Nacional de Cafeteros, otras fuentes de información de autores y analistas expertos en el tema cafetero del país, cuyos aportes ayudaron a nutrir principalmente las dimensiones de La Historia de la Organización, el análisis del Entorno o Macroambiente, el Análisis del Sector y en general al Análisis Interno y Externo con el cual se construyó la matriz DOFA, pieza esencial para la construcción del Direccionamiento y la Formulación de las estrategias.

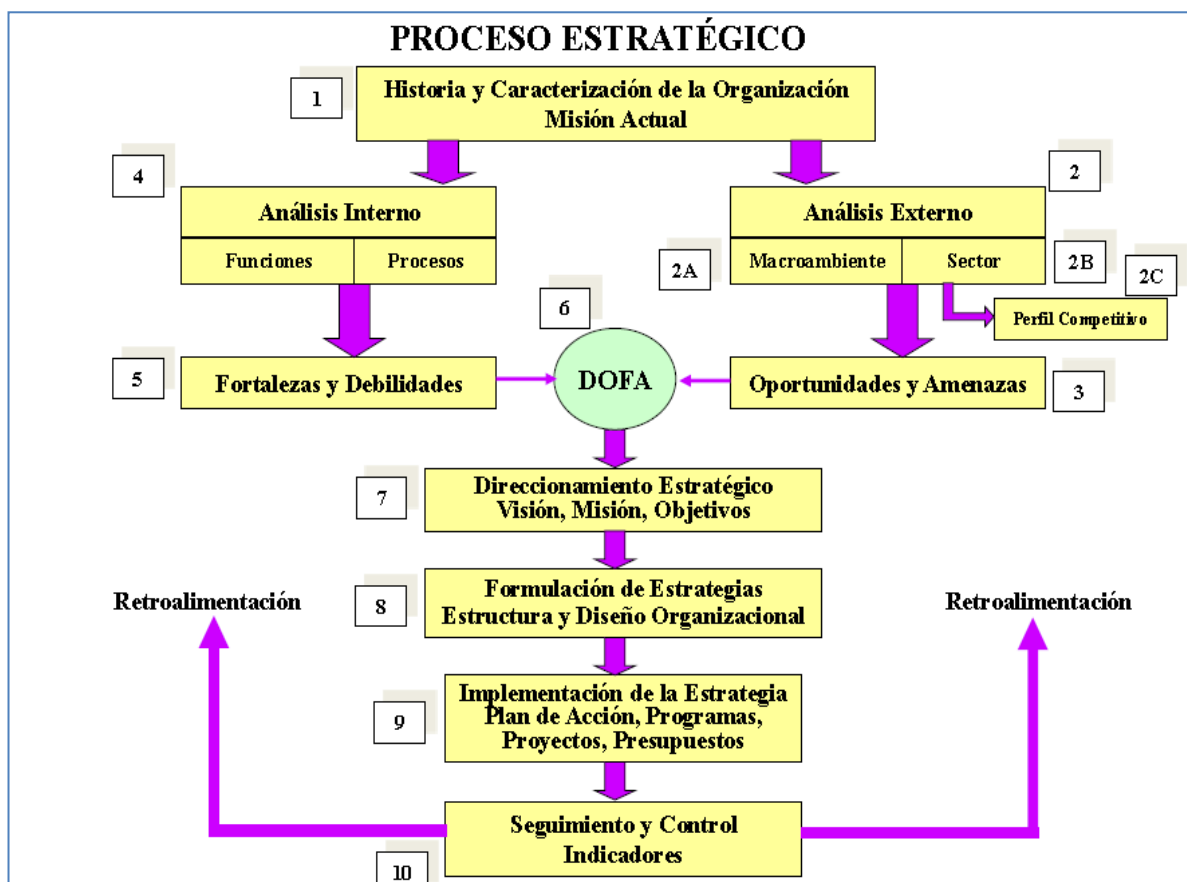
Los principales trabajos consultados pertenecen a los autores e Instituciones como: Miguel Urrutia Montoya, el senador Jorge Enrique Robledo Castillo, los miembros de la comisión de ajuste de la Institucionalidad cafetera, Luis Fernando Ramírez, Gabriel Silva Luján, Luis Carlos Valenzuela, Álvaro Villegas y Luis Carlos Villegas. Artículos y libros de Fedesarrollo a cargo de Hernando José Gómez, Juan Camilo Restrepo, John Nash, Alberto Valdés, Mauricio Reina, Sandra

Zuluaga, Wendy Bermúdez, Sandra Oviedo y Juan José Perfetti. Y otros como Eduardo Posada Carbó, Salomón Kalmanovitz, Enrique López Enciso, Diego Pizano, José Antonio Ocampo, Jesús Antonio Bejarano, Juan José Perfetti, Álvaro Balcázar, Antonio Hernández, José Leibovich, Alejandro Becerra, Silvia Botello, Sandra Cortés, Laura Estrada, Carolina Rodríguez, Hernando Vásquez, Roberto Junguito Bonnet, Carlos Felipe Jaramillo, Rudolf Hommes Rodríguez y Claudia Marcela Umaña Aponte y Carlos Alfonso Delgado.

Instituciones como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el DNP - Departamento Nacional de Planeación y el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales -CRECE-.

1.4.3 Proceso estratégico a seguir. De forma gráfica y bastante didáctica se transcribe el siguiente esquema que ilustra completamente el proceso para la elaboración del Plan Estratégico, en él se puede seguir el paso a paso que conduce a desarrollar todos los modelos y teorías de los diferentes autores que han investigado sobre el tema.

Figura 1. Esquema del proceso estratégico



Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

Además de la guía elaborada por el profesor Betancourt, (2012), se consulta la guía de la profesora Marta Pérez, (1990). “Guía Práctica de Planeación Estratégica”, de donde se complementan algunos aspectos importantes para la elaboración del plan estratégico y que directamente se refiere a los capítulos seis (6): Análisis situacional interno, y ocho (8): Formulación del plan estratégico.

Así las cosas se relacionan de acuerdo con Pérez (1990). En su Guía Práctica de Planeación Estratégica, sus referentes teóricos:

1.4.3.1 Historia de la Organización. Pide relacionar los factores y motivaciones que dieron origen a la Empresa, sus principales cambios a través de su historia y sus impactos de desarrollo. Analizar cómo el pasado de la empresa afecta el presente para entenderlo ahora y poder proyectar el futuro.

1.4.3.2 Análisis del entorno de la Organización. Se compone de:

1.4.3.2.1 Análisis del macroambiente. Entendido como las fuerzas que determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular, son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

1.4.3.2.2 Análisis del sector. Es el conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio, y se relaciona con su comportamiento estructural, analizando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus determinantes aportan importantes criterios de formulación de estrategias para plantear el posicionamiento de la empresa o negocio. Para el caso en estudio se usa el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, de su libro Estrategia Competitiva.

1.4.3.2.3 Análisis situacional interno. Comprende el estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional; para reconocer en ella las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

1.4.3.3 Formulación del Plan Estratégico o de Direccionamiento Estratégico. Comprende el desarrollo de:

1.4.3.3.1 Misión. Se entiende como la razón de ser de la organización.

1.4.3.3.2 Los Objetivos generales. Se refieren a los logros, los beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

1.4.3.3.3 Las estrategias. Son las que marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.

1.4.3.3.4 La estructura. Es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

1.4.3.4 El Plan Operativo o implementación del Plan Estratégico. Comprende:

1.4.3.4.1 Los programas. Se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocio, o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

1.4.3.4.2 Los presupuestos. Corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.

1.4.3.4.3 Los procedimientos. Constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

1.4.3.5 La evaluación y control. Comprende:

1.4.3.5.1 Las áreas clave. Para buscar la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.

1.4.3.5.2 Los indicadores. Reflejan lo que se va a medir y cómo se va a medir.

1.4.3.5.3 Los estándares. Son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

La comparación, entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo (Pérez, 1990).

1.4.4 Otros marcos referenciales. Estos ayudan a delimitar y a contextualizar los objetivos de la investigación, con la intención de ser más precisos en la identificación y en el enfoque de la organización.

1.4.4.1 Marco espacial o geográfico. Este Plan Estratégico se circunscribe especialmente para la Unidad de Desarrollo Social –UDS– del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca –CCV– y tiene un alcance regional que corresponde a los 42 municipios del Departamento del Valle del Cauca, especialmente los 39 municipios

que son cafeteros, y que son el objetivo principal para aplicar las inversiones de recursos provenientes de la gestión que se hagan dentro de la Institucionalidad.

1.4.4.2 Marco temporal. Este Plan Estratégico se propone formular estrategias para la –UDS – CCV– para un período de tiempo de cinco (5) años, comprendido entre 2014 y 2019, dado que los planes estratégicos son una guía que debe revisarse continuamente, a la luz de los acontecimientos que se generan en el entorno y en los recursos y capacidades de la organización.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de estudio. Esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, porque en principio se debe iniciar con una fase de diagnóstico donde se debe buscar, reconocer, registrar, inquirir o averiguar con diligencia el estado actual en que opera la Unidad de Desarrollo Social y describir, detallando las características, factores y procedimientos de cómo es su funcionamiento, la forma en que actualmente cumple con sus objetivos misionales, de conseguir el desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, de gestionar recursos para proyectos tendientes a mejorar la infraestructura de las comunidades rurales cafeteras, cómo se asume la representación de los campesinos caficultores ante el Estado para lograr convertirse en aliados de la política social y la inversión en el campo y cómo se apoya al Estado para la consolidación de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural vallecaucano.

1.5.2 Método. El método a emplear para la formulación del Plan Estratégico dadas sus características de investigación administrativa enmarcada dentro del modelo de Planeación y Direccionamiento estratégico, ya descrito en el marco teórico, se mueve dentro de los métodos Deductivo – Inductivo – Analítico, como se puede ver enseguida.

1.5.2.1 El método deductivo. Consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida, como en este caso, donde partiendo de modelos generales propuestos por las escuelas de la planeación estratégica, se quiere encontrar la solución o las estrategias para una empresa en particular o unidad de negocio, como la Unidad de Desarrollo Social.

1.5.2.2 El método inductivo. Consiste en intentar formular generalizaciones a partir de casos particulares. Observando características precisas sobre uno o varios individuos y se ensaya a demostrar la posibilidad de generalizar estas características para el conjunto total. En resumen es la sucesión de observación – análisis – interpretación – generalización. Para el caso en estudio, se aplica a sondeos de opinión y consultas con fines extrapolables, como por ejemplo los estudios de Benchmarking y los de tipo prospectivo.

El método analítico consiste en descomponer el objeto de estudio, partiendo de lo más complejo a lo más simple. En este caso aplica para el análisis histórico de la organización, para el análisis de archivos y documentos de la fase de diagnóstico y también para el análisis del entorno, en el sector, el ambiente y el macroambiente.

En últimas se aplicará el método de la Planeación Estratégica de acuerdo con los modelos y directrices señalados en el marco teórico, inscritos en las escuelas del Diseño, la Planificación y del Posicionamiento Estratégico.

1.5.3 Herramientas metodológicas. Para la investigación y formulación del Plan Estratégico 2014 – 2019 para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, se acudirá a todas las fuentes de información disponibles, ya sean primarias, secundarias o terciarias, para realizar el diagnóstico, teniendo en cuenta una perspectiva dinámica, sistemática, integral y periódica, analizando la situación actual y las posibles tendencias futuras.

A partir de las diferentes fuentes de información, de acuerdo con Betancourt (2011, p.73) de su libro “Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico”, “...se debe hacer una revisión selectiva, consultando todas aquellas referencias más importantes y recientes, y especialmente las emitidas por organizaciones de reconocida seriedad y rigurosidad investigativa.”

Para el caso de esta investigación, la información se recogerá mediante la utilización de mallas de lectura o cuadros sinópticos de orden descriptivo, condensando todas las percepciones y observaciones expresadas por los actores y expertos en los temas de la investigación. Información que posteriormente debe ser analizada a la luz del marco teórico o modelo de planeación estratégica adoptado.

También se harán consultas a expertos, que pueden ser bajo la modalidad de entrevistas en profundidad o semi-estructuradas. Observaciones directas o de participante en el ambiente interno y externo de la organización. La información se recogerá empleando mallas de lectura.

Con la información recopilada y en proceso de análisis, paralelamente se van aplicando las herramientas utilizadas para desarrollar Planes estratégicos aplicando su marco metodológico y teórico al Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) y específicamente a La Unidad de Desarrollo Social, que es la encargada de gestionar, planear, ejecutar y hacer seguimiento a los proyectos de Infraestructura para las zonas rurales cafeteras y de influencia cafetera en todo el Departamento.

El estudio, básicamente consiste en apropiar la metodología para hacer planes estratégicos, comenzando por la identificación y caracterización de la Empresa Comité de Cafeteros del Valle, oficina regional de La Federación Nacional de

Cafeteros de Colombia y su área específica de gestión La Unidad de Desarrollo Social – UDS –.

Seguidamente se hace análisis externo o del macroambiente para determinar amenazas y oportunidades en el ámbito externo a la organización. Se hace análisis del sector, en este caso, el sector cafetero, dado que aunque la UDS se ocupa de la ejecución de obras civiles o de proyectos de infraestructura, que en este caso, son un complemento para la Institucionalidad cafetera, como parte de su propuesta de valor de desarrollar la comunidad cafetera y su entorno, inscrita en sus objetivos misionales. Para el análisis del sector cafetero se usan las herramientas del Diamante competitivo empleadas para determinar el ambiente competitivo y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con lo cual se determina la estructura del sector.

Se somete, determinando los factores claves de éxito empresarial para varias empresas, a un ejercicio de comparación o de Benchmarking, que arroja entre otras, la matriz del perfil competitivo para empezar a crear los primeros lineamientos estratégicos.

Se continúa con el análisis situacional interno, con el cual se determinan las fortalezas y debilidades que tiene la organización, con esta información se hace el listado DOFA completo, insumos con los cuales se obtienen las matrices de evaluación de los factores externos y su equivalente de factores internos. Esto permite saber que tan favorables o desfavorables son los ambientes tanto interno como externo de la UDS. Cruzando las variables de la matriz DOFA, se comienzan a formular las estrategias de FO, FA, DO y DA.

Se continúa luego con el Direccionamiento estratégico, que da elementos para construir la visión, la misión, los objetivos estratégicos y plantear estrategias para la organización. Se termina, proponiendo un plan de acción, o plan operativo, para poner en funcionamiento el plan estratégico. Esto se hace para cada área funcional de la organización.

1.6 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO

1.6.1 Instituciones. Participan el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, particularmente La Unidad de Desarrollo Social y demás oficinas locales de coordinación a nivel del todo el Departamento del Valle.

1.6.2 Personas. Participan los autores del estudio, quienes laboran directamente en la Institución, personal del nivel directivo regional, como el director o líder de la Unidad de Desarrollo Social, el coordinador de Fortalecimiento Gremial, el Director Administrativo, demás personal de la Unidad, y representantes de la gremialidad a nivel departamental.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA – CARACTERIZACIÓN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA – COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA (FNC - CCV)

2.1 ORIGEN E HISTORIA

La inestabilidad de los mercados y la necesidad de apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cafetera estimularon a los productores a organizarse y buscar solución a sus problemas comunes. El 27 de junio de 1927, se reunieron en Medellín y fundaron la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), con el apoyo del gobierno de aquel entonces. La Federación fue constituida el 2 de septiembre de 1927 mediante resolución No.33 del Ministerio de Agricultura, y actualmente registra duración hasta el 1 de diciembre de 2094.

Desde su fundación, la Federación ha sido el principal aliado del Gobierno Nacional al actuar como entidad coordinadora de la política cafetera, tanto en el plano internacional como nacional. Adicionalmente, por contrato con el Gobierno Nacional ha administrado la contribución cafetera, que se recauda en el momento de la exportación (FNC, 2012).

2.2 ¿QUÉ ES LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA?

La FNC es una institución de carácter gremial que se encuentra integrada por los productores de café del País que acrediten dicha condición con la cédula cafetera. Es una entidad privada y sin ánimo de lucro que tiene por objeto fomentar la caficultura colombiana, con el fin de beneficiar al caficultor mediante mecanismos de colaboración, participación e innovación.

Es una entidad democrática, participativa, pluralista, federada y deliberante que tiene como misión promover, fundamentalmente, la prosperidad y el interés general de los productores (FNC, 2012).

2.3 EL PRINCIPAL FIN DE LA FNC ES LA GARANTÍA DE COMPRA

La garantía de compra es, quizás, el servicio más significativo que la Institucionalidad brinda a los caficultores y que la distingue en el mundo entero frente a otros mecanismos de respaldo y apoyo a los productores agropecuarios. La garantía de compra se define como la seguridad que tiene un productor de vender su café al mayor precio posible, en un lugar cercano a su finca y con pago de contado (FNC, 2012).

2.4 OBJETO DE LA FNC

Orientar, organizar, fomentar y regular la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor mediante mecanismos de colaboración, participación y

fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura colombiana (FNC, 2012).

2.5 MISIÓN

Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa (FNC, 2012).

2.6 VISIÓN

Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo (FNC, 2012).

2.7 ESTRUCTURA GREMIAL Y ORGANIZACIONAL

La Federación Nacional de Cafeteros es la institución que representa a los caficultores colombianos. Su fortaleza principal radica en su carácter democrático y participativo. Es esta cualidad la que le permite representar legítimamente los intereses de todos los caficultores colombianos y ser su vocero ante el Gobierno Nacional y ante el mundo (FNC, 2012).

2.7.1 Órganos de la Federación en el ámbito gremial. La Federación está conformada por los siguientes órganos y niveles jerárquicos:

Figura 2. Órganos y niveles jerárquicos de la FNC



Fuente: FNC, (2012), Informe Colombia es Café – Cifras 2011

Congreso Nacional de Cafeteros: es la máxima dirección de la Federación. El Congreso está compuesto por los delegados de los departamentos donde funcionen Comités Departamentales de Cafeteros.

Comité Nacional de Cafeteros: Está conformado por los miembros acreditados por el Gobierno Nacional en virtud del contrato de administración del Fondo Nacional del Café, y por un representante de cada uno de los quince (15) comités departamentales de cafeteros, elegidos todos ellos por el Congreso Nacional de Cafeteros.

Comité Directivo: Se encarga de la orientación de los asuntos gremiales y administrativos de la FNC. Delega en la Gerencia General y en los Comités Departamentales las funciones que considere convenientes. Está integrado por un representante de cada Comité Departamental de Cafeteros y cuenta con la asistencia del Gerente General.

Comités Departamentales de Cafeteros: Existe un Comité Departamental de Cafeteros en cada una de las capitales de los departamentos cuya producción cafetera excede el dos por ciento (2%) del total Nacional. Entre sus principales funciones están la de organizar y orientar el gremio en el respectivo departamento y la de ejecutar los distintos planes y programas para la región.

Comités Municipales de Cafeteros: Funcionan en aquellos municipios donde existen al menos 400 cafeteros cedulados y su producción anual sea igual o superior a 60.000 arrobas. Se encargan de la organización y representación de los caficultores del municipio y actúan como voceros ante el respectivo Comité Departamental (FNC, 2012).

2.8 ESTRUCTURA INTERNA DE LA FNC

La estructura Interna y las dependencias de la FNC (2012), de acuerdo con el Manual de La Institucionalidad cafetera, son:

2.8.1 Gerencia General. La Federación cuenta con un Gerente General, que debe ser ciudadano colombiano de nacimiento. La Gerencia General está conformada por: Asesores de la Gerencia General, Secretaría General, División Jurídica, Oficina de Proyectos de Valor Agregado y Auditoría Interna.

2.8.2 Gerencia de Comunicaciones y Mercadeo. Su principal objetivo es mantener muy bien informados a quienes compran y consumen el café colombiano en el mundo, como una de las estrategias para estimular su interés por el Café con origen en Colombia.

2.8.3 Procesos Misionales o de Negocio. Encargados de desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Las unidades que componen estos procesos son:

Competitividad y Desarrollo Social, que es el encargado de orientar las políticas y estrategias que permitan el desarrollo de las zonas cafeteras, incrementar la productividad, mantener y mejorar la calidad, transferir los desarrollos científicos y tecnológicos y garantizar la asistencia técnica, dentro de un marco rentable y ecológicamente sostenible.

Comercialización de café verde, que desarrolla planes y estrategias del posicionamiento del café colombiano en los mercados interno y externo, y adelanta los programas de venta a los diferentes mercados.

Comercialización de café industrializado, que está fundamentado en la actividad de Buencafé Liofilizado.

Comercial Institucional, que ejecuta actividades que aseguran el cumplimiento de requerimientos y estándares de los actores de la cadena del café en Colombia para el procesamiento y la exportación de café. Las inspecciones cafeteras de Buenaventura, Santa Marta y Cartagena contribuyen con este objetivo desde los puertos de embarque.

2.8.4 Procesos de apoyo. Los procesos de apoyo están compuestos por:

La Gerencia Administrativa, que está conformada por las unidades Gestionar Talento Humano, Gestionar Bienes y Servicios, Gestionar Desarrollo Organizacional, Gestionar Tecnología de Información y Comunicación y Seguridad Corporativa.

La Gerencia Financiera, que administra los recursos financieros de la empresa y del Fondo Nacional del Café, de acuerdo con las políticas y normas establecidas y está conformada por las unidades Planeación Financiera y Presupuesto, Gestión Contable, Gestión de Tesorería y Gestión Tributaria.

La Gerencia Comercial, que desarrolla planes y estrategias del posicionamiento del café colombiano en los mercados interno y externo, y adelanta los programas de venta a los diferentes mercados y está conformada por: División de Gestión de Riesgos, División de Comercialización, División de Estrategias y Proyectos Especiales de Comercialización.

La Gerencia Técnica, que participa en las instancias que fijan las políticas de desarrollo de las zonas cafeteras y las orienta, a través de los Comités Departamentales de Cafeteros, con la activa participación de los productores y sus familias, dentro de un marco rentable y ecológicamente sostenible. Genera y

transfiere conocimientos científicos y tecnológicos para el cultivo del café, a través de CENICAFE³. Está conformada por el Centro Nacional de Investigaciones del Café - Cenicafé, y el Servicio de Extensión.

2.9 DEPENDENCIAS DE LA FNC

De acuerdo con el Manual de Institucionalidad cafetera de FNC (2012) son:

2.9.1 Oficina central. Es la sede principal de la FNC y está ubicada en Bogotá. En ella se concentran los organismos de dirección, administración, apoyo y control de las diferentes dependencias y de los cuerpos colegiados del gremio cafetero.

2.9.2 Oficinas Comités Departamentales de Cafeteros. Son los responsables de la organización, orientación del gremio y ejecución de los planes, programas y proyectos de la FNC en cada departamento. Existen 15 Comités Departamentales de Cafeteros, distribuidos en 16 departamentos.

2.9.3 Servicio de extensión. El Servicio de Extensión fue creado en 1959, durante el XXI Congreso Nacional de Cafeteros. Es un grupo profesional, que trabaja en la transferencia de tecnología a los caficultores, a través de la adopción de prácticas adecuadas para producir café de excelente calidad en forma rentable y sostenible, respetando el medio ambiente y estimulándolos además a que participen en proyectos sociales, productivos, de infraestructura y medio ambiente y que contribuyan a su bienestar social y al de su familia.

2.9.4 Oficinas coordinadoras regionales. Las oficinas coordinadoras regionales son dependencias de la FNC que funcionan en los departamentos de Caquetá, Meta y Casanare, y cumplen las mismas funciones administrativas y de gestión de proyectos de los Comités Departamentales.

³ CENICAFE, fue creado en 1938 en el marco del IX Congreso Cafetero. Desde su creación, Cenicafé ha recibido el apoyo de los caficultores colombianos, lo cual ha permitido el desarrollo de más de mil proyectos de experimentación en todas las áreas del conocimiento relacionadas con el café: desde los estudios genéticos para obtener nuevas variedades, hasta la investigación sobre la cosecha, el beneficio y la calidad. Todos estos proyectos están dirigidos a favorecer a los productores de café de Colombia y, en consecuencia, a los consumidores del café más suave del mundo. Tiene como objetivos: Contribuir al cumplimiento de la misión de la FNC mediante la generación, adaptación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos, de acuerdo con las necesidades de los caficultores y con el fin de: Asegurar la sostenibilidad de la producción en las zonas cafeteras, disminuir los costos de producción, cosecha y poscosecha, preservar los recursos naturales (suelo, agua, flora y fauna) de la zona cafetera mediante la generación de tecnologías limpias y conservar y mejorar la calidad y la capacidad competitiva del café y de otros productos propios de la zona cafetera.

2.9.5 Centro Nacional de Investigaciones del Café Pedro Uribe Mejía CENICAFE. www.cenicafe.org. Fue creado en 1938 en el marco del IX Congreso Cafetero. CENICAFÉ ha desarrollado más de mil proyectos de experimentación en todas las áreas del conocimiento relacionadas con el café: desde los estudios genéticos para obtener nuevas variedades, hasta la investigación sobre la cosecha, el beneficio y la calidad.

2.9.6 Buencafé Liofilizado de Colombia. www.buencafe.com. La Federación opera desde el año 1974 una de las más grandes y sofisticadas procesadoras de café liofilizado en el mundo, localizada en el municipio de Chinchiná, Caldas. Exporta café liofilizado a decenas de países, contribuyendo a conquistar nuevos mercados para el café colombiano, constituyéndose como el activo más importante para el Fondo Nacional del Café. Actualmente, el 97 por ciento de la producción de Buencafé se exporta a más de 63 países del mundo, entre los cuales se encuentran países de Europa del Este, Norteamérica y Asia, entre otros.

2.9.7 Inspecciones cafeteras. Fueron creadas en 1932 (decreto 1461) con el objetivo de programar y coordinar los embarques, descargues, almacenamiento y manejo de carga de café de exportación con las entidades portuarias correspondientes, así como el recaudo de la contribución cafetera y el control de calidad del grano. Actualmente, la Federación cuenta con dos inspecciones cafeteras en Cartagena y Buenaventura y con una oficina regional cafetera que desempeña las mismas funciones en Santa Marta.

2.9.8 Oficina en Tokio. La oficina ubicada en Tokio atiende los asuntos relacionados con la planeación, organización y control de las actividades de mercadeo, publicidad y promoción, tendientes a promover el consumo del café de Colombia en esa parte del mundo.

2.9.9 Oficina en China. La FNC abrió una oficina en ese país asiático desde el año 2006. La oficina, ubicada en Beijing, adelanta programas para promover el consumo del café suave colombiano y todos los proyectos de valor agregado que viene desarrollando la Federación y Procafecol, como los cafés especiales, el café liofilizado Buendía, el café tostado y molido Juan Valdez, y los cafés enlatados.

2.10 FILIALES Y ASOCIADAS

La FNC (2012) cuenta con las siguientes empresas filiales y asociadas:

2.10.1 Almacafé S.A. La Federación Nacional de Cafeteros, acometió la construcción de bodegas en diferentes centros cafeteros cuya capacidad de almacenamiento permite el adecuado manejo del excedente generado por la garantía de compra del grano a los productores.

2.10.2 Cooperativas de Caficultores. Son organizaciones de economía solidaria de propiedad de los productores de café, cuya función principal es garantizar la compra de la cosecha cafetera en el máximo número de puntos de atención, trasladando el mejor precio posible del mercado al productor.

2.10.3 Fundación Manuel Mejía. Su propósito es brindar oportunidades de capacitación a los productores de café, sus familias y en general a las comunidades rurales.

2.10.4 Procafecol. Promotora de Café de Colombia – Procafecol es una sociedad colombiana subsidiaria de la Federación Nacional de Cafeteros, cuya actividad principal es comercializar café colombiano en todas sus formas (tostado, molido y en grano), crear tiendas de café para administración directa o a través de terceros y otorgar franquicias en los territorios nacional e internacional. Esta sociedad maneja directamente el negocio de las Tiendas Juan Valdez en Colombia y en el exterior.

2.10.5 Colombian Coffee Federation Inc. Sociedad estadounidense que tiene por objeto facilitar la comercialización y promoción de marcas de café cuyo origen sea 100% Café de Colombia. Atiende el mercado de Estados Unidos y Canadá.

2.10.6 FNC BV. Corporación creada en el año 2001 encargada de representar a la Federación Nacional de Cafeteros en Europa. Es responsable ante la Gerencia Comercial del mercadeo y la comercialización del café del Fondo Nacional del Café para todo el continente europeo y los países que comparten la franja horaria europea.

2.11 RECURSOS DE LA FNC

Los recursos dentro de la FNC (2012) de acuerdo con el Manual de la Institucionalidad cafetera, pueden provenir de las siguientes entidades:

2.11.1 Fondo Nacional del Café. Es una cuenta del Tesoro Nacional creada en 1940. El Fondo es administrado por la FNC y se nutre con las contribuciones obligatorias del sector, las cuales se redistribuyen dentro del mismo. Consolida la función comercial para cumplir con los requerimientos de los acuerdos internacionales, se encarga de la defensa y estabilización del ingreso del caficultor y desarrolla políticas en busca del bienestar del productor cafetero.

Figura 3. Ingresos e Inversiones del Fondo Nacional del Café



Fuente: FNC, (2012), Manual de Institucionalidad Cafetera

2.11.2 Contribución cafetera. Es un aporte que, desde sus propios ingresos, hacen los productores de café por las exportaciones del grano. Este aporte se destina al Fondo Nacional del Café con el propósito prioritario de mantener el ingreso cafetero y de cofinanciar los demás programas de beneficio para las zonas cafeteras.

2.11.3 Ingresos por venta de café. Los ingresos por venta de café financian la operación de comercialización que soporta la garantía de compra en todo el País y transfiere el mayor precio posible al productor.

2.11.4 Regalías por uso de la marca Juan Valdez. Las regalías por uso de la marca Juan Valdez, contribuyen a financiar los costos de promoción y publicidad.

2.11.5 Promoción y publicidad del Café de Colombia. Uno de los elementos principales de esta campaña es el personaje llamado Juan Valdez, que simboliza y personifica a los cafeteros colombianos y a través del cual se les transmite a los consumidores mundiales las características que hacen especial el café de Colombia.

2.11.6 Ley 863 de 2003 – Transferencia Cafetera. Mediante esta ley se dispuso una transferencia de presupuesto con cargo al Fondo Nacional del Café, para ser administrado en forma independiente por los Comités Departamentales de Cafeteros, en contabilidad separada, de acuerdo con los parámetros del contrato de administración del Fondo. La transferencia cafetera es adjudicada a cada Comité Departamental de Cafeteros, teniendo en cuenta, entre otros, la producción y el número de familias cafeteras.

2.11.7 Aliados y cooperantes de proyectos y programas. A través de la historia la Federación Nacional de Cafeteros se ha consolidado como una institución de servicio social orientada a mejorar la calidad de vida de los productores y el desarrollo de las zonas cafeteras. El desarrollo de estos programas se realiza a través de alianzas con diferentes entes y estamentos, que incluyen al Gobierno colombiano y los gobiernos locales y regionales, entidades de ayuda oficial de otros países, clientes de café colombiano y organizaciones internacionales.

2.11.8 Cooperación Internacional. La Federación Nacional de Cafeteros ejecuta programas y proyectos con apoyo de la Cooperación Internacional proveniente de diferentes países y organizaciones que se apoyan en recursos oficiales.

2.11.9 Proyectos apoyados por el Gobierno Colombiano. Para lograr e impulsar el bienestar y el desarrollo de los habitantes de las zonas cafeteras es necesario apalancar los recursos de La Institucionalidad con el apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la comunidad.

2.11.10 Recursos propios. La FNC recibe el valor de los costos derivados de la administración del Fondo Nacional del Café correspondientes a los siguientes rubros del presupuesto: operación comercial en el país y en el exterior, dirección general, servicios de informática y cómputo, administración financiera, administración de programas de inversión, administración de otros territorios cafeteros y coordinación de los servicios de comercialización y apoyo al movimiento cooperativo caficulator.

2.11.11 Inversiones de la FNC. La nueva visión de la institución es concentrarse en negocios que tengan que ver solo con café aprovechando así su conocimiento y experiencia. Por esto, el mayor porcentaje de los recursos de la FNC se encuentra en los proyectos de valor agregado como Procafecol (Tiendas Juan Valdez, POD, extractos de café, bebidas colas, entre otros).

2.11.12 Organizaciones Privadas y ONGs Internacionales. Gracias a la capacidad de gestión para adelantar programas y convenios específicos de desarrollo social con recursos provenientes de distintas fuentes, la FNC coordina y ejecuta de manera transparente y eficiente recursos de gobiernos extranjeros, organizaciones privadas y ONGs internacionales.

2.12 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA (2012) – CCV – <http://valle.federaciondecafeteros.org>

El Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, como todos los demás Comités a nivel Nacional, funciona como una unidad gremial, administrativa, técnica y social departamental con poder delegado de la gerencia general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, y localmente de los representantes de los comités municipales o miembros del comité departamental.

Los informes sociales 2005 – 2011, señalan que el primer Comité Departamental de Cafeteros que funcionó en el Valle del Cauca se creó en el año 1928 y estuvo integrado por Carlos Velasco Restrepo, Sebastián Ospina, Manuel A. Vergara, Francisco Restrepo Plata y Carlos Molina, reconocidos cafeteros del Departamento.

El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca ha organizado y promovido el desarrollo gremial en todo el Departamento, al igual que en los Comités Municipales. Así mismo ha fomentado el desarrollo de las Cooperativas de Caficultores, organizaciones que garantizan al productor la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado a través de sus 42 puntos de compra, así como facilitar el acceso a crédito y demás herramientas para el desarrollo de la caficultura y el bienestar de la población cafetera.

El Comité Departamental vela por la correcta y oportuna prestación de los servicios del Gremio a los cafeteros, y ha implementado herramientas para el mejoramiento del cultivo, a través de los Programas de Competitividad, Reconversión de la Caficultura, Fomento de Buenas Prácticas de Beneficio y Postcosecha, Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, Gestión Empresarial, Sostenimiento de Cafetales, Café y Maíz y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Adicionalmente, ha implementado importantes iniciativas de generación de empleo, beneficiando no solo a la comunidad cafetera sino al resto de la población rural del Departamento, contribuyendo así al desarrollo integral del Valle del Cauca (FNC, 2012).

El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca (2012), está conformado por:

2.12.1 Servicio de Extensión del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. El Servicio de Extensión del Valle del Cauca está compuesto por 144 personas, profesionales que se encargan de orientar al caficultor y desarrollar los programas técnicos y sociales en los 39 municipios cafeteros del Departamento, con el fin de brindar a los productores y sus familias las herramientas adecuadas para ser exitosos con su empresa cafetera.

2.12.2 Instituciones gremiales filiales y asociadas al CCV.

CENCOA. www.cencoa.com: Organización de segundo grado que representa ante el Estado el Gremio Cafetero y al Sector Cooperativo y a su vez a sus asociados. Impulsa la competitividad de las organizaciones del sector solidario, por medio de la prestación de servicios de investigación, asesoría, capacitación, consultoría, revisoría fiscal y auditoría.

CREDICAFE www.credicafe.com: Contribuye a mejorar el bienestar del asociado y su familia a través del fomento del ahorro y la satisfacción de necesidades de crédito, basadas en principios solidarios.

CAFEXCOOP www.cafeginebras.com: Genera valor agregado al café producido por los caficultores vallecaucanos. Ofrece servicios de Trilla, Tostión, Comercialización de café, Maquila y Capacitación.

FECOOP: Fomenta el desarrollo integral de los habitantes de la zona rural del Valle del Cauca a través de la ejecución de procesos Educativos.

INDUSTRIAS INTEGRADAS www.industriasintegradas.com: Diversifica y mejora el ingreso familiar de la comunidad campesina, vinculando a la mujer al trabajo productivo de ensamblaje de prendas de vestir y calzado.

PLASTCAFÉ www.plastcafe.com: Produce y comercializa artículos de polietileno y afines.

PROAGROCAFÉ www.proagrocafe.com: Se encarga de la explotación y desarrollo directo o indirecto de proyectos agrícolas, pecuarios y de especies menores.

PROCON www.proconltda.com: Desarrolla proyectos de construcción mediante el ofrecimiento de servicios y operaciones inmobiliarias en general.

SOFORRESTAL: Realiza reforestación, aprovechamiento forestal e industrialización y comercialización de la madera.

2.12.3 Gestión gremial. El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca a través de la Coordinación de Fortalecimiento Gremial fomenta la participación activa fortaleciendo el sentido de pertenencia de cada uno de los productores, a través de sus líderes, miembros del Comité Departamental y de los Comités Municipales de Cafeteros.

En el Congreso Cafetero que se lleva a cabo cada año, los delegados ejercen su derecho y trazan las políticas institucionales en beneficio de la comunidad cafetera de la región.

El Comité Departamental está compuesto por 12 miembros, seis principales y seis suplentes; así mismo, cada Comité Municipal cuenta con el mismo número de miembros. En el Valle del Cauca existen 32 Comités Municipales de Cafeteros.

2.12.4 Cooperativas de Cafeteros adscritas al Comité de Cafeteros del Valle.

Las Cooperativas de Cafeteros son órganos de primer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro. Se rigen por las leyes y la normatividad para el sector solidario. Son vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria. Fueron creadas por los cafeteros de la región para mitigar la manipulación de los compradores particulares de café hace más de cinco décadas.

En convenio con la Federación Nacional de Cafeteros, son las responsables de la garantía de compra, operando con recursos del Fondo Nacional del Café y Recursos Propios, para la compra del Café. En el Valle del Cauca existen cinco Cooperativas: Caficentro, Cafenorte, Caficaicedonia, Cafisevilla y Cafioccidente.

2.12.5 Datos Cafeteros del Valle del Cauca*

Tabla 2. Datos importantes de la caficultura del Valle del Cauca

Municipios cafeteros en el Departamento	39 (de los 42)
Área cafetera en el Departamento (hectáreas)	69.444
Área de café tecnificado envejecido (%)	24,77%
Área de café tecnificado joven (%)	70,29%
Área de café tradicional (%)	4,92%
Número de cafeteros en el Departamento	22.629
Número de fincas cafeteras	25.344
Tamaño promedio finca cafetera (hectáreas)	2,74
Empleos directos generados por la caficultura	55.555
Empleos indirectos generados por la caficultura	115.460
Número Comités Municipales de Cafeteros	32

* Información a enero de 2013 (Comité de Cafeteros del Valle, 2013)

2.12.6 Programas y Proyectos del Servicio de Extensión rural del CCV. El último Informe Social del Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca (2011, p.27), reporta que ha ejecutado proyectos sociales de gran impacto, beneficiando a la comunidad cafetera y de influencia cafetera. El cuidado del medio ambiente y el manejo de la caficultura por microcuencas es la política de este Comité. Las alianzas estratégicas han sido fundamentales para el éxito de las labores institucionales.

Con el fin de prestar asistencia técnica para pequeños y medianos caficultores el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Federación Nacional de Cafeteros, llevan a cabo las siguientes acciones: Atender de manera directa a pequeños y medianos Caficultores, Orientar en acceso a servicios financieros, Mejorar la

Productividad y Competitividad, Facilitar el acceso al Programa de Permanencia Sostenibilidad y Futuro –PSF– y Fortalecer la Gestión Comunitaria.

Programa de competitividad: Ayuda a mantener la edad promedio del parque cafetero en los cultivos tecnificados jóvenes. A través de este programa en el Valle del Cauca se incentivó en el año 2011 la renovación de 1.726 hectáreas de café tecnificado joven y se atendieron 1.174 caficultores con recursos por valor de \$1.126 millones en fertilizantes.

Programa de Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF): Con esta iniciativa se apoya a los pequeños cafeteros con el acceso al crédito que les permita renovar sus plantaciones. En el año 2011, se gestionaron 3.922 créditos para la renovación de 4.606 hectáreas, por valor de \$27.560 millones.

Programa de Jóvenes Caficultores: El objetivo de esta iniciativa es crear una alternativa viable para la juventud rural mediante la implementación de un modelo de reforma agraria, en el cual los beneficiarios y sus familias participen en un proceso de formación y capacitación para garantizar así el relevo generacional en el tema de producción de café. En el Valle del Cauca existen alrededor de 123 familias en el programa, en municipios como Buga, Caicedonia, La Cumbre, Sevilla, Versailles, Ansermanuevo, El Águila, El Cairo, Trujillo, Yotoco, Argelia, Tuluá, Jamundí, Dagua y Obando.

Programa de Gestión Empresarial: Este programa busca que el productor cafetero maneje su finca como una empresa poniendo en práctica controles detallados de las actividades que desarrolla, logrando una mayor eficiencia y competitividad. A través de los módulos de capacitación se atendieron en el año 2011 a 2.811 personas que conformaron 89 grupos, proceso acompañado por 85 extensionistas.

Programas Café y Maíz - Café y Fríjol: Estos programas incentivan la diversificación de los ingresos de los productores, así como su seguridad alimentaria. En el marco del acuerdo entre la Federación Nacional de Cafeteros, Fenalce y Cimmyt se continuó apoyando esta labor que dio como resultado en el 2011 el establecimiento de 3.319 hectáreas en maíz y 966 hectáreas en frijol.

Programa de Seguridad Alimentaria: Con el propósito de buscar un cambio de actitud en los productores, que les lleve a rescatar la cultura del autoconsumo, se lleva a cabo este Programa, el cual optimiza el uso de la tierra y mejora las condiciones nutricionales de la comunidad.

Programa de Beneficio y Calidad de Café: El objetivo de este programa es conservar la calidad intrínseca del café y disminuir el impacto ambiental generado por el mal manejo de los subproductos. Se ejecutan obras de beneficio y capacitación en el manejo del agua y cuidado del medio ambiente, así como en el

tema de Beneficio Ecológico (Aseguramiento de la calidad del café). Es financiado con recursos del Fondo Nacional del Café.

Proyecto Construcción de Germinadores Comunitarios: El objetivo es la construcción de Germinadores Comunitarios para la producción de chapola de café. Este material vegetal se entrega a los beneficiarios acompañado de bolsas para la siembra de los colinos en el predio de cada familia. El proyecto incrementará las producciones de café en sus áreas tradicionales y envejecidas, las cuales actualmente producen entre 30 - 40 arrobas de café por hectárea en promedio, mientras que un cafetal joven puede llegar a producir 140 arrobas por hectárea. El proceso contempla la siembra de café Variedad Castillo, resistente a la roya.

Proyecto Paisaje Cultural Cafetero: El Paisaje Cultural Cafetero de Colombia – PCC– fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad durante la 35ª Sesión del Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología, que se llevó a cabo en París entre el 19 y el 29 de junio de 2011.

La región declarada está conformada por 47 municipios y 411 veredas de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, donde se encuentran ubicadas cerca de 24 mil fincas cafeteras, en las que viven aproximadamente 80 mil personas. Su excepcionalidad se puede resumir en que el paisaje de la región es resultado del esfuerzo de varias generaciones por cultivar un producto único en calidad, que se adaptó a las difíciles características geográficas de la zona, de manera sostenible y se convirtió en el epicentro económico, social y ambiental.

En el Valle del Cauca está compuesto por 29.828 hectáreas en los municipios de Alcalá, Ansermanuevo, Caicedonia, El Águila, El Cairo, Riofrío, Sevilla, Trujillo y Ulloa.

Proyecto Incorporación de la Biodiversidad en el sector cafetero en Colombia: La Federación Nacional de Cafeteros, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente GEF, junto con socios regionales y locales adelantan este proyecto en los departamentos del Valle del Cauca, Quindío y Nariño. El objetivo es crear un entorno favorable para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en paisajes productivos de café, que contribuyan al sustento de las poblaciones locales y a los beneficios ambientales globales. Durante cinco años (2010-2015) el proyecto adelantará acciones en los municipios de El Águila, Ansermanuevo, Argelia y El Cairo. El 27% de la cobertura de estos municipios está establecida en café, aproximadamente 19.512 hectáreas y 3.602 productores.

Proyecto de Caficultura Sostenible: Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de las comunidades en microcuencas sanas y por lo tanto contribuir al mejoramiento de las fuentes hídricas y la calidad del agua en las microcuencas del Valle del Cauca, el Comité Departamental trabaja en el cuidado del medio ambiente. El café en el Valle del Cauca va a tener un papel especialmente importante en el manejo de las cuencas hidrográficas, abrirá también espacios de reflexión y de aprendizaje de metodologías de análisis para que las comunidades lideren y protejan el desarrollo de las microcuencas y de las actividades productivas. El Valle del Cauca cuenta con 216 microcuencas de cuarto orden, definidas por La CVC, autoridad ambiental en el Departamento. En 170 microcuencas hay actividad cafetera.

Proyecto FEDENEST: La compañía más grande en el sector de alimentos y bebidas, la multinacional Nestlé y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se unieron para desarrollar una ambiciosa alianza estratégica por la sostenibilidad. La alianza que se desarrolla en el Valle del Cauca, en los municipios de Andalucía, Bugalagrande, Sevilla y Tuluá, busca apoyar a los cafeteros en el mejoramiento de la productividad de sus cultivos vía renovación con variedades resistentes y asegurar el suministro permanente de café de altísima calidad. Esta iniciativa beneficia a más de 1.200 cafeteros y sus familias.

Convenio Huellas de Paz: Cerca de 100 mil cafeteros de 22 municipios de los departamentos de Antioquia, Cauca, Nariño y Valle del Cauca se benefician directa e indirectamente de esta iniciativa, gracias a la alianza entre la Federación Nacional de Cafeteros, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación Humanismo y Democracia (H+D). Tiene una vigencia de cuatro años y cuenta con una inversión cercana a los 7.4 millones de Euros (más de 19.600 millones de pesos colombianos).

En el Valle del Cauca los municipios contemplados en el convenio son Bugalagrande, Sevilla y Riofrío, en donde se desarrolla fortalecimiento social, económico y ambiental de comunidades rurales afectadas por el conflicto armado, fomentando así el cumplimiento efectivo de sus derechos económicos, sociales y culturales.

Cafés Especiales: El Valle del Cauca se encuentra en pleno desarrollo de la Estrategia Nacional de Café Colombiano certificado 100% Sostenible, incorporando como línea base para la producción de cafés especiales la verificación 4C (Código común para la Comunidad Cafetera). Actualmente, el programa de Cafés Especiales en el Valle del Cauca cuenta con 9.508 cafeteros (34.734 hectáreas) y se ejecuta en los 39 municipios cafeteros. Las Cooperativas de Caficultores comercializan el café pergamino seco correspondiente a los diferentes programas de Café Especial como son: 4C, Rainforest Alliance, UTZ y Comercio Justo.

Tabla 3. Información de Proyectos de Cafés Especiales para el Valle del Cauca

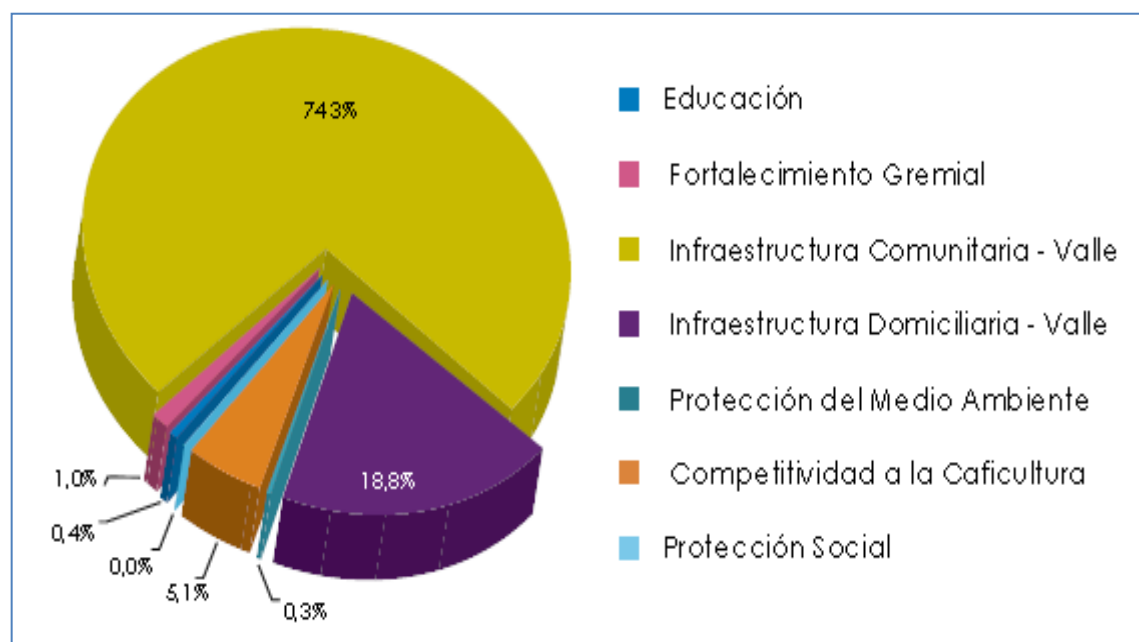
PROYECTO	NÚMERO DE CAFICULTORES	ÁREA EN CAFÉ (hectáreas)
4 C - Valle del Cauca	9.270	33.110
Rainforest Alliance	107	502
UTZ Certified	81	873
Comercio Justo – Asojav	50	249
TOTAL	9.508	34.734

Fuente: Informe Social Comité de Cafeteros del Valle (2011)

Calidad de café: El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca exalta a los productores que manejan buenas prácticas de cultivo, recolección y beneficio, a través de los Concursos de Calidad de Café. A la fecha se han realizado siete versiones, con el apoyo de Cafexcoop, Almacafé y Expocafé. Estos han permitido identificar nuevas oportunidades en un mercado sostenible que está demandando todo el mundo. En la última versión participaron 183 cafeteros con lotes de 320 kilos, provenientes de 30 municipios.

2.12.7 Proyectos de La Unidad de Desarrollo Social (UDS). Datos del informe social 2011 del CCV (2011, p.27), el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca ejecutó \$42.116 millones en obras, proyectos y programas de inversión social, de los cuales el 74% corresponden a infraestructura comunitaria, compuesta principalmente por obras para el mejoramiento de la comunicación, transporte e infraestructura vial, el mejoramiento de la infraestructura en escuelas y otras obras de desarrollo comunitario; el 19% a infraestructura domiciliaria como son: la construcción y mejoramiento de acueductos, mejoramiento de vivienda e infraestructura productiva y el 7% compuesto por programas de educación, fortalecimiento gremial, protección del medio ambiente, competitividad de la caficultura y protección social.

Gráfico 2. Distribución porcentual de la inversión social del CCV en al año 2011



Fuente: Informe Social del Comité de Cafeteros del Valle. Año 2011

Escuela Nueva: Este programa tiene como propósito el fortalecimiento de la educación básica primaria en las escuelas rurales. En 2011 se beneficiaron 3.902 estudiantes, 12 instituciones educativas, 86 sedes educativas en siete municipios cafeteros del Valle del Cauca, San Pedro, Florida, Cartago, Ulloa, Obando, La Unión y La Victoria.

Escuela y Café: Mediante este proyecto se pretende involucrar a los niños de las escuelas rurales en la cultura cafetera, de tal manera que se fomente su arraigo al campo, contribuyendo a facilitar el relevo generacional en un futuro cercano y por ende garantizar la sostenibilidad de la industria cafetera. Durante 2011, se beneficiaron 818 niños en 48 sedes pertenecientes a ocho instituciones educativas ubicadas en los municipios de Ulloa, La Victoria, Obando y Yotoco. Las actividades realizadas comprendieron capacitación a maestros, visitas de seguimiento, dotación de guías y establecimiento de germinadores.

Alfabetización Básica Primaria y Básica Secundaria para Adultos: Este proyecto contribuye a disminuir el analfabetismo en la población cafetera y brinda la oportunidad de seguir con el aprendizaje básico de primaria y secundaria ofreciendo la continuidad de la educación media vocacional que permite terminar el bachillerato. Para 2011, a través del acompañamiento a 32 grupos en 17 municipios, se graduaron 304 estudiantes en básica primaria, 72 en básica

secundaria y se continúa apoyando la formación de 33 alumnos en primaria y 353 en básica secundaria.

Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT: Esta metodología permite a los jóvenes terminar su educación básica secundaria y media vocacional. Durante 2011 se beneficiaron 814 estudiantes en 39 veredas ubicadas en 17 municipios, con un acompañamiento de cinco asesores pedagógicos y 34 tutores, a través de actividades como tutorías, capacitaciones, asesorías, acompañamiento a grupos, autoevaluaciones y planes de mejoramiento institucional y se entregaron guías de trabajo, materiales, bibliotecas, semillas y papelería. Así mismo, se certificaron 44 estudiantes como impulsores de bienestar rural, 59 practicantes en bienestar rural y 70 bachilleres técnicos con énfasis en bienestar rural y comunitario.

Concentraciones Rurales Agrícolas: En el departamento del Valle del Cauca se logró que cinco Concentraciones Rurales Agrícolas pasaran a ser administradas directamente por el Comité, mediante un convenio con FECOOP, que busca mejorar la calidad de la educación vocacional. Este proyecto tuvo una cobertura directa en instituciones educativas de los municipios de Sevilla, Restrepo, Argelia, Trujillo y Alcalá, se beneficiaron 1.480 alumnos.

Mujer Cafetera: A través del trabajo social contratado con la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA se logró dar acompañamiento, asesoría y capacitación a diez Consejos Participativos de Mujeres Cafeteras –CPMC–, en temas que fortalecieron el tejido social, el relevo generacional y el afianzamiento de la cultura cafetera. Durante su ejecución se beneficiaron 130 mujeres entre productoras y esposas e hijas de caficultores. Igualmente, 452 mujeres de zonas cafeteras que obtienen ingresos adicionales a partir de elaborar productos confeccionados, participaron en los talleres que contribuyen a establecer aptitudes de liderazgo, autoestima, solidaridad y desarrollo organizacional.

Programa Vivienda Rural con Bienestar: Con el propósito de beneficiar a familias de la zona rural y contribuir a la convivencia pacífica y al mejoramiento de las relaciones con el entorno, el ICBF y la Fundación Manuel Mejía –FMM–, mediante el proceso de formación y el acompañamiento psicosocial en temas sobre convivencia familiar, salud sexual y reproductiva y habitabilidad para mejorar la calidad de vida, en 2011 atendieron a 660 familias ubicadas en los municipios de Ulloa, Versalles, El Águila, Alcalá, El Cairo, Ansermanuevo, Argelia, Toro, Sevilla, Bugalagrande, Tuluá, Caicedonia, La Unión, Bolívar, Riofrío, Trujillo, Viges, Buga, Guacarí, Yotoco, Dagua, Florida, Jamundí y Obando.

Programa de Mejoramiento Vial: Desarrollado por La UDS, se realizó el mejoramiento de las condiciones de transitabilidad de las vías rurales en los municipios intervenidos, facilitando la conectividad vehicular, por medio de la construcción de obras civiles y la realización del mantenimiento necesario a las obras de drenaje de las vías, ayudando a la comercialización de los productos

agropecuarios, particularmente el café. El programa tuvo una cobertura de 29 municipios con mantenimiento periódico y una inversión de \$1.935 millones, vinculando a 323 Camineros y 2.099 kilómetros de vías intervenidos, además 13 municipios atendidos con la construcción de obras civiles con una inversión de \$4.706 millones con aportes de INVIAS, Gobernación, Municipios y Federación Nacional de Cafeteros - Comité de Cafeteros del Valle del Cauca y el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS –.

Programa Generación de Empleo Rural: Desarrollados por La UDS, con este programa que se desarrolló entre la Federación Nacional de Cafeteros – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca y la Organización Internacional para las Migraciones – OIM –, con el apoyo financiero de la USAID y las alcaldías municipales, continuó ejecutándose en el año 2011 en 13 municipios, con una vinculación de 69 Camineros y 159 jóvenes agricultores, con una población beneficiada de 7.500 personas y una inversión de \$1.527 millones. En este mismo año dicha iniciativa obtuvo el Premio Emprender Paz, por ser un modelo que además de generar empleos directos e indirectos, fomenta la convivencia pacífica y la construcción de paz en la región.

Convenio con Ministerio de Educación: Desarrollado por La UDS, con el Ministerio de Educación, el Comité de Cafeteros del Valle del Cauca ejecutó tres obras en el municipio de Tuluá, por valor de \$724 millones, beneficiando a 430 personas, con aportes de la Alcaldía, el Ministerio de educación y la Federación Nacional de Cafeteros – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. Así mismo, y como atención de la emergencia causada por la ola invernal, se realizaron reparaciones locativas a 120 sedes de instituciones educativas y entrega de 13.600 kits escolares en 85 sedes, gracias a los recursos de Colombia Humanitaria – Ministerio de Educación, Gobernación, Cruz Roja, Sociedad Civil del Valle del Cauca (donaciones), Municipios y Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. La inversión total fue de \$ 4.451 millones.

Acueductos Rurales Municipio de Santiago de Cali: En convenio con el municipio de Santiago de Cali, se atendieron necesidades de agua potable y saneamiento básico en la zona rural del municipio. Se realizó el mejoramiento, Estudios y Diseños de 13 sistemas de acueducto y 16 sistemas de saneamiento básico (Alcantarillado y Plantas de tratamiento). Se realizaron inversiones por \$7.125 millones, beneficiando a 31.848 personas.

Mejoramiento de Vivienda: Se adelantó la ejecución del convenio Colombia Humanitaria – Gobernación - Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, para las reparaciones menores de viviendas afectadas por la ola invernal 2010-2011. También se llevó a cabo la construcción de 31 viviendas nuevas en convenio con el Fondo Nacional de Regalías – Municipio de Versalles. Los recursos invertidos fueron de \$427 millones.

Obras Varias: Se realizaron proyectos de desarrollo social como centros deportivos, centros comunitarios, centros múltiples comunitarios, centros zonales, entre otras obras en los 42 municipios, por un valor de \$17.876 millones, con una cobertura para 950.000 personas. Los aportantes fueron el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Departamento Administrativo para la Prosperidad social, Gobernación, Federación Nacional de Cafeteros - Comité de Cafeteros del Valle del Cauca.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO PARA EL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA, FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

El concepto de las organizaciones empieza a cambiar a partir de los años sesenta del siglo XX, gracias a que se hace más evidente la vinculación de las empresas con los espacios geográficos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales y culturales, lo que confirma la teoría de sistemas en las organizaciones, como un sistema abierto, que interactúa permanentemente con el ambiente externo, por lo tanto, desde los inicios de esta época, se hace imperiosa la necesidad de identificar los cambios del ambiente que puedan afectar o desestabilizar el desempeño de la empresa o negocio (Betancourt, 2011).

Para el caso de la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que se dedica a la gestión de recursos para atraer inversión hacia las zonas rurales cafeteras o de influencia cafetera de la Región, buscando el desarrollo de la comunidad cafetera y de su entorno, se intenta identificar así, las principales variables que puedan afectar o beneficiar sus actividades y su desempeño regional para el departamento del Valle del Cauca, a través de las diferentes dimensiones del entorno: Social, Cultural, Demográfico, Medioambiental, Económico, Tecnológico, Político (Gubernamental e Institucional), Jurídico, Internacional y Global.

Del análisis de estas variables que se califican de acuerdo con la forma en que afecta al ambiente, si representan una amenaza o una oportunidad, se puede establecer o determinar qué políticas o estrategias empresariales son necesarias para seguir en el medio o sistema.

3.1 ENTORNO LOCAL – REGIONAL

Dentro del marco local y apegados al proyecto de región que de acuerdo con los planes de desarrollo 2008 - 2011 para el Valle del Cauca. Gobernación del Valle del Cauca (2008). Y el Plan Nacional 2010 – 2014: Prosperidad para todos. Gobernación del Valle del Cauca (2011), se marca la ruta a seguir para el desarrollo de la región, conservando los aspectos culturales y sociales y de identidad. Dentro de este marco se pueden buscar, según (Casanova, 2009), citado por (Betancourt, 2011, p.63) "... el compromiso y la participación de todos los actores locales, institucionales, sectores económicos y fuerzas que interactúan dentro de los límites de la localidad, la región o un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores".

De acuerdo con las pautas que recomiendan Fuertes y Gatica, (2008), citado por Betancourt, (2011), se viene evidenciando, para el Valle del Cauca, la

sensibilización de los actores locales, la presencia de instituciones públicas y privadas que propenden por el diseño de estrategias de desarrollo local, acordes con los planes de desarrollo local y Nacional y con miras a lograr la competitividad y productividad necesaria para competir de cara al mundo.

Aspectos generales del entorno local del Departamento del Valle del Cauca⁴. El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el suroccidente del País, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del Departamento está en el valle geográfico del río Cauca, entre las cordilleras Occidental y Central y de donde proviene su nombre. Su capital es Santiago de Cali.

Creación del Departamento: Durante la colonia el territorio perteneció a las gobernaciones de Quito, Panamá y Popayán. Después de la independencia se anexó al departamento del Cauca. En 1831 el Valle del Cauca quedó repartido entre las provincias de Buenaventura y Popayán, las que más adelante se anexaron a las de Cauca y Barbacoas. En 1857 se creó el Estado Soberano del Cauca, el cual incluía el Chocó, Nariño y Caquetá. En la constitución de 1886 el mismo queda convertido en departamento. (Santiago, 1965).

La creación del Valle del Cauca como departamento de Colombia se debe al ciudadano Bugueño Ignacio Palau Valenzuela, escritor y periodista, nacido el 25 de marzo de 1850. Fue él en 1907 quien mediante cartas personales empezó a gestar y promover la creación del nuevo departamento, pero como éste pertenecía al Departamento del Cauca, que se extendía desde Popayán hasta Cartago, fue catalogado como perturbador del orden y antipatriota por el entonces dictador General Rafael Reyes, Presidente de la República.

Más tarde, el Decreto 916 del 31 de agosto de 1908, basado en la Ley 1ª de agosto 5 del mismo año, divide el territorio Nacional en 46 departamentos, entre los cuales se contaron a Cali, Buga y Cartago como tales. Posteriormente se expide la Ley 65 del 14 de diciembre de 1909, que establecía que desde el 1º de abril de 1910, se restablecía la división territorial anterior. En virtud de esta Ley el Valle volvía a pertenecer al antiguo Estado Soberano del Cauca, o Cauca Grande, pero los vallecaucanos residentes en Bogotá iniciaron de inmediato gestiones para la creación del nuevo departamento. Al comprobarse el número de habitantes del Valle del Cauca y que su sección reunía los requisitos exigidos por la Constitución del momento para ser Departamento, se expidió el Decreto N° 340 de 16 de abril de 1910, que dividió el territorio colombiano en trece departamentos, y el cual reunía los antiguos departamentos de Cartago, Buga, y Cali para formar uno solo, con el nombre de Departamento del Valle del Cauca y en el mismo Decreto se eligió como capital a Cali. (Rodríguez, 2011).

⁴ Información y datos estadísticos tomados del Anuario Estadístico del Departamento del Valle del Cauca para el período 2008 – 2009, Actualizado a 2011

Aspectos geográficos: el Valle del Cauca cubre un territorio que va desde la costa del Pacífico y continúa hacia el oriente pasando la Cordillera Occidental, el valle del río Cauca hasta la Cordillera Central donde alcanza límites con el departamento del Tolima.

Límites: al norte con los departamentos de Risaralda y el Chocó. Al sur con el Departamento del Cauca. Al oriente con Quindío y Tolima, y al Occidente con el Océano Pacífico y el Chocó.

Distribución de pisos térmicos:

Tabla 4. Distribución de pisos térmicos en % para el Valle del Cauca

Cálido:	0-1000 msnm	47,9%
Templado:	1000-2000 msnm	33,6%
Frío:	2000-3000 msnm	13,6%
Páramo:	3000 y más	4,9%

Fuente: Anuario Estadístico del Departamento del Valle del Cauca para el período 2008 – 2009, Actualizado a 2011

Regiones: no hay una forma única de subdividir el departamento en subregiones, sin embargo una forma simple de hacerlo es como lo presenta la Gobernación del Valle del Cauca (2011), en su anuario estadístico de 2008 – 2009, así:

Región plana o del Valle físico. Valle entre las cordilleras Central y Occidental de los Andes colombianos. Tiene aproximadamente 240 km de largo y su ancho varía entre 32 km (Yumbo y Palmira) y 12 km (Yotoco, Guadalajara de Buga, y La Victoria). El valle se encuentra a una altura de 1.000 msnm en promedio y abarca una superficie aproximada de 3.000 km².

Región montañosa. Comprende las cimas, laderas y vertientes de las cordilleras central y occidental. La cima de la cordillera Occidental en general no sobrepasa los 2.000 msnm de altura, aunque en la parte sur sobrepasa los 3.000 msnm. Al sur en el Departamento del Cauca se encuentra el Cerro Naya, siguiendo hacia el norte están los Farallones de Cali que alcanzan los 4.080 msnm en el pico Pance que es la mayor altura de esta cordillera. Más hacia el norte están los cerros Militar y Pan de Azúcar (3.500 msnm) en los límites con el Chocó. Entre Valle y Chocó se encuentra el cañón del río Garrapatas, el cual es formado entre la cuchilla de Garrapatas (costado sur) y la Serranía de los Paraguas (costado norte), continuando hacia el norte está la cuchilla de Carrizales. En los límites con los departamentos de Chocó y Risaralda se encuentra el Páramo Tatamá con 3.500 msnm. La cordillera central está conformada por regiones de páramo principalmente, entre los que se tienen: Páramo de Iraca (4.200 msnm) en el

municipio de Florida, Páramo de Tinajas (3.800 msnm) en el municipio de Pradera, Páramo de Chinche (4.000 msnm) en el municipio de Palmira, Páramo de las Hermosas (4.000 msnm) en el municipio de Cerrito, Páramo de El Rosario en el municipio de Guadalajara de Buga y el Páramo de Yerbabuena (3.500 msnm) en el municipio de Sevilla.

Región Costera o de la Costa Pacífica. Se subdivide en dos regiones: el litoral y la llanura selvática. La parte del litoral comprende toda la zona de manglares a lo largo de la costa y puede penetrar 5 o 25 km dentro del territorio. En el sur se encuentra el Río Naya (límite con el Cauca); hacia el norte la Bahía de Buenaventura se forma en las bocas del Río Anchicayá y la Bahía de Málaga o Magdalena. La isla de Malpelo se encuentra a 400 km de Buenaventura. La llanura selvática va desde donde termina el litoral hasta las estribaciones de la cordillera occidental. En esta subregión abundan los ríos que se forman en las laderas de la cordillera. Hace parte de esta subregión el Valle del Calima, también hace parte de esta subregión la parte denominada de transición andina que se forma por los ramales de la cordillera occidental hacia la costa pacífica. Estos ramales forman cuencas como las que bajan de los Farallones de Cali y separan los ríos Yurumanguí, Cajambres, Anchicayá y Dagua.

En el departamento se ubican el Parque Nacional Natural Las Hermosas, Farallones de Cali y Bahía Málaga.

Clima: La temperatura promedio de la región fluctúa entre los 23 y 24 °C, que corresponde al piso térmico cálido. La humedad relativa fluctúa en el rango 65%-75%. Es una región *intertropical* con dos épocas lluviosas y dos secas al año. La primera época seca entre diciembre y febrero, la primera época lluviosa va de marzo a mayo, la segunda época seca de junio a septiembre y la segunda época lluviosa de octubre a noviembre. Los índices de precipitación anual son: 1.589 mm en el norte (133 días de lluvias), 1882 mm al sur (109 días de lluvias) y 938 mm en el centro - 100 días de lluvias - (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Clima en la Región de la Costa. En la parte occidental se alcanza un índice de precipitación de 5.159 mm con 231 días de lluvias anualmente. El litoral pacífico es una región sin estación seca y es lluviosa todo el año, y solamente entre enero y febrero se presenta una corta temporada seca y calurosa. En algunas regiones de la costa llueve más de 320 días del año y alcanzan humedades relativas entre el 86% y el 90%. Los cielos de la región son usualmente nublados por efecto de la vegetación selvática y la temperatura fluctúa entre los 26 y 27 °C en promedio.

Clima en la Región Montañosa. Clima de páramo, frío y seco.

Hidrografía: entre otras fuentes hídricas del departamento se encuentran:

Río Cauca, que atraviesa el departamento de sur a norte, se constituye en el principal eje fluvial del departamento, el cual es también bañado por numerosos ríos que desembocan en él. **Río San Juan**, desemboca en el Océano Pacífico y marca parte del límite entre el Valle del Cauca y Chocó. **Río Calima**, su nombre se debe a una comunidad indígena que habitaba en la región que riega. **Río Bugalagrande**, desemboca en el Río Cauca en un punto cerca del municipio del que procede su nombre (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Población: más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del País, destacándose la electrificación, las vías y la educación. La población del Departamento es sumamente variada, y se acentúa más en los extremos del mismo. En el norte y oriente del departamento hay una fuerte influencia paisa, producto de la migración de colonos antioqueños y de la proximidad con las capitales cafeteras de Pereira y Armenia. En los municipios especialmente alejados de la vertiente del río Cauca como El Águila, Versalles, Ulloa, Alcalá, Sevilla y Caicedonia el acento predominante es el paisa, mientras que en los municipios norte vallecaucanos más próximos al río, su acento es una mezcla del español vallecaucano y el paisa.

En el sur y occidente del departamento se encuentra la mayor población afrodescendiente y valluna raizal. Los afrodescendientes son mayoría en poblaciones como Buenaventura, Florida, Jamundí y Pradera, mientras que los vallunos (entiéndase de acento valluno/bugueño) se concentran en Buga, Palmira, La Cumbre y El Cerrito. La capital, Santiago de Cali, es un caso especial, puesto que una cuarta parte de la población no nació en esta ciudad y más de la mitad no tienen raíces en ella; lo que convierte a Cali en territorio de inmigrantes. Esto es debido a que como eje y puente de conexión del sur del País, recibe habitantes no sólo del Valle del Cauca, sino de los departamentos del Chocó, Cauca y Nariño, especialmente. Esto de una u otra forma ha contribuido al detrimento del sentido de pertenencia de la población por su ciudad.

Etnografía:

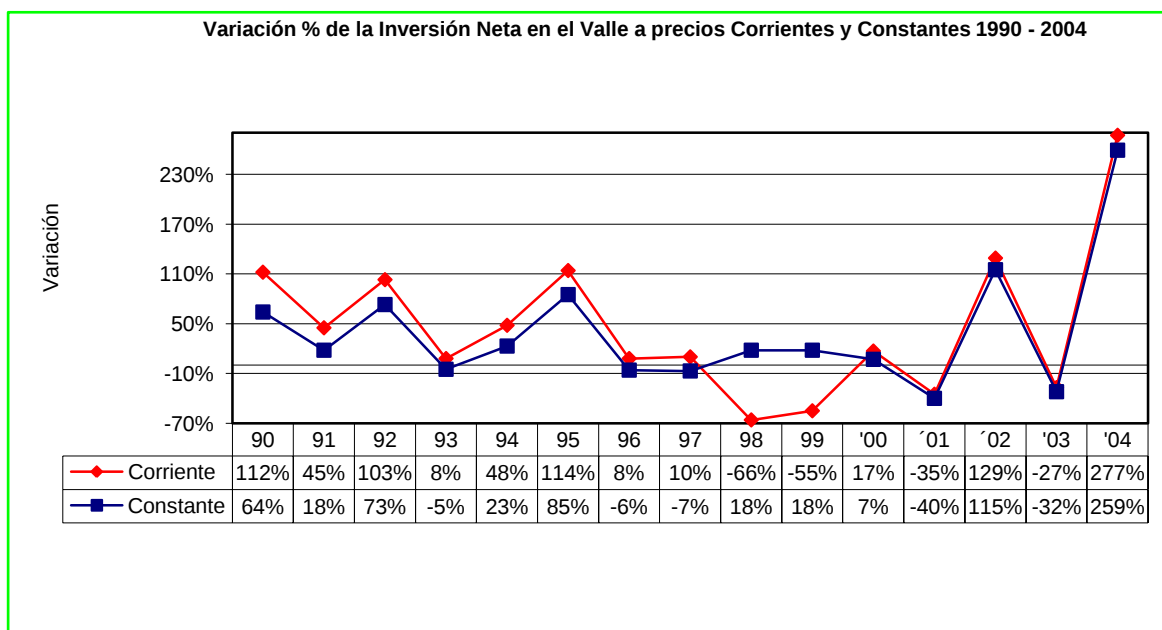
Mestizos & blancos	72,23%
Negros o afrocolombianos	27,21%
Amerindios o indígenas	0,54%
Gitanos	0,02%

A estos se les suma el constante flujo de población de origen asiático principalmente japoneses (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Movimientos de población por desplazamiento: La lucha territorial entre grupos armados ilegales constituye en gran medida la causa de desplazamiento forzado por parte de las comunidades nativas de la zona del Pacífico Vallecaucano y departamentos vecinos como Nariño, Caquetá y Putumayo hacia Cali, por su importancia como centro metropolitano. Cifras establecidas por la Vicepresidencia de la República, dan cuenta que Cali acoge en la actualidad aproximadamente 61.608 personas y el décimo lugar en expulsiones con 40.613 personas durante el periodo comprendido entre 2001 y 2008. Sin embargo, estudios recientes realizados por el Observatorio de Paz de la Gobernación del Valle del Cauca, arrojan cifras preocupantes sobre el desplazamiento forzado y señalan los ocho municipios que en mayor número acogen en sus áreas metropolitanas, siendo Buenaventura uno los principales receptores de desplazados con 34,586 un 38% del total; le sigue Cali que aloja el 31%; al tiempo que ciudades como Dagua, Buga Tuluá, Jamundí, Palmira y Florida, reúnen un total de 20.789 personas en condición de desterrados (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Economía:

Gráfico 3. Variación en % de la Inversión Neta del Valle del Cauca a precios corrientes y constantes 1990-2004

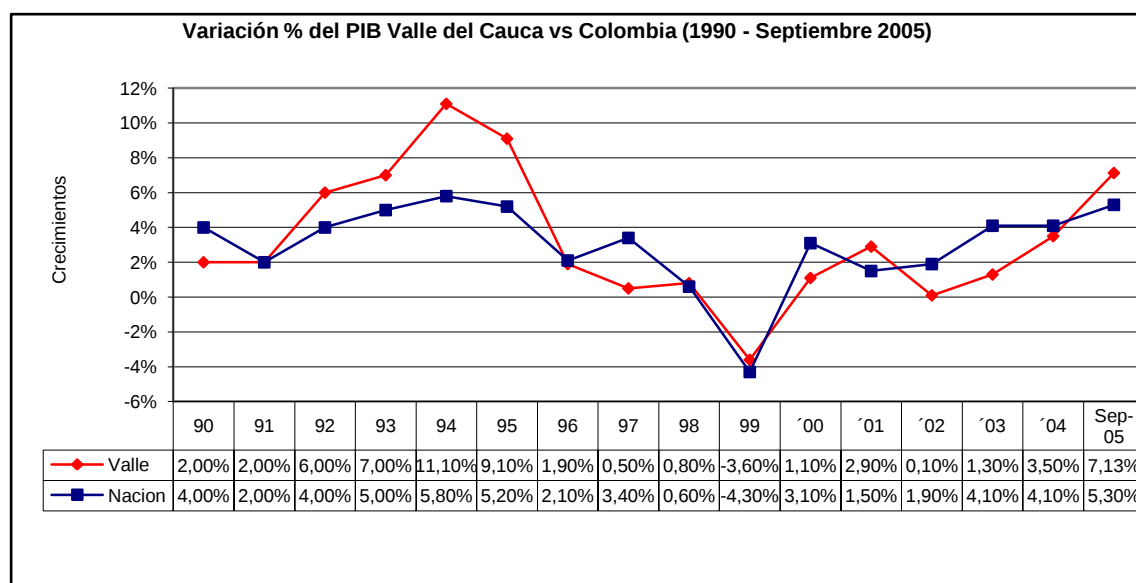


Fuente: Informe de Coyuntura socioeconómica para el Valle del Cauca, de marzo de 2006

Casi empezando la década de 1940 se da una gran inversión de capital extranjero con el establecimiento de muchas fábricas y multinacionales, ejemplos de esto son Croydon en 1937, Cementos del Valle en 1939, Cartón Colombia en 1941, Good Year y Colgate-Palmolive en 1941. Muchos laboratorios farmacéuticos hacen sede en el Valle del Cauca entre 1940 y 1960, como Tecnoquímicas y Baxter. Según

estadísticas del DANE (1994), citado por la Gobernación del Valle del Cauca (2011), en su Anuario Estadístico 2007 – 2008, el crecimiento del PIB anual de la región vallecaucana era casi el doble del mismo índice a nivel nacional. Desde entonces el crecimiento del PIB del Valle ha sido positivo, sin embargo su participación a nivel nacional ha venido cayendo desde 1995 como se puede apreciar en la gráfica que sigue:

Gráfico 4. Variación en % PIB del Valle del Cauca vs Colombia desde 1990 a Septiembre de 2005



1. Ascenso hasta 1994 por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio
2. Inicio de la crisis por la caída de los precios y las exportaciones del azúcar, del café, y el desplome de la construcción, el sector agrícola, industria y el sector agropecuario.
3. El quiebre de la tendencia del 2000 hacia la recuperación fue jalonado por las exportaciones, la construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario.
4. En el último período, el crecimiento se debió básicamente a la reactivación de la industria, las obras civiles, la construcción, el sector financiero, el comercio, el transporte, los servicios sociales y la administración pública.

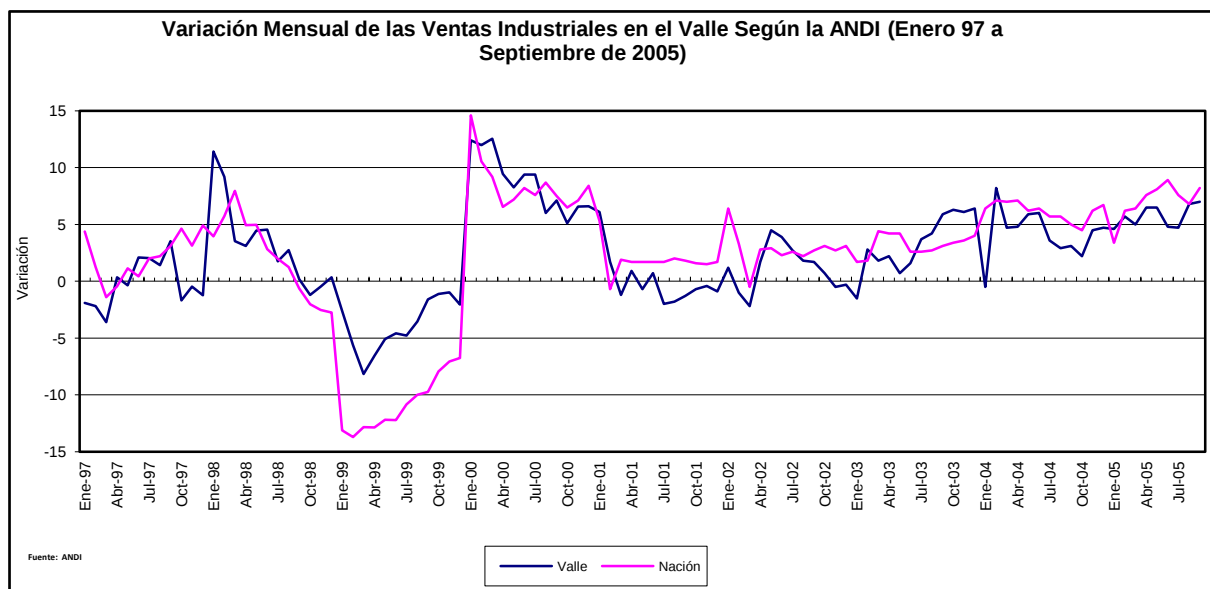
Fuente: 1990 – 2002 DANE y 2002 – 2004 estimado citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

El Departamento contribuye de manera importante a la economía Nacional. Según estadísticas del año 2005, en lo agrícola el Valle contribuye con un 5.37% de la producción Nacional, lo cual es relativamente bajo comparado con Antioquia (15,48%) o Cundinamarca (12,81%). En los productos de pesca la región vallecaucana ocupa el primer lugar aportando el 36% de la producción total del País. En cuanto a la minería, el Valle no es región de metales, sin embargo en cuanto a minerales no metálicos el departamento aporta el 8,15% del valor agregado de toda Colombia. La industria vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado Nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y

Antioquia con un 18,20%. Particularmente, la industria de alimentos, bebidas y tabaco, es un renglón importante de la economía del Valle y este aporta un 16% del valor agregado a nivel Nacional, igualado por Antioquia y únicamente superado por Bogotá. En cuanto a comercio, a nivel Nacional Bogotá tiene un 32,22% del valor agregado nacional, Antioquia un 13,25% y el Valle un 11,34%. En servicios de transporte el Valle tiene 12,52% del valor agregado Nacional, superado por Bogotá con un 25,75%. En servicios financieros el Valle tiene un 9,75% del valor agregado Nacional, muy distante de Bogotá (48,39%) y de Antioquia (14,59%).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Cali ha sido desde la década pasada uno de los más bajos entre las ciudades colombianas. Cerca del 78% de los caleños están en edad de trabajar (más de 18 años). En el 2005 por primera vez en 6 años, la ciudad presentó un índice de ocupamiento por encima del 60%, lo cual confirma el buen estado de la economía, liderada principalmente por el crecimiento en industria manufacturera, la agricultura y el comercio entre otros. El Departamento es reconocido por su industria azucarera, la cual provee los mercados de Colombia y países cercanos. El azúcar es obtenida de los grandes sembrados de caña de azúcar, la cual fue traída al departamento por Sebastián de Belalcázar. También se destaca la producción industrial de la ciudad de Yumbo, donde se encuentran numerosas empresas, especialmente papeleras, químicas y de cemento. El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, permitiendo la entrada y salida de productos y siendo de gran importancia para la economía del Departamento y del País (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Gráfico 5. Variación mensual Ventas Industriales del Valle del Cauca entre enero de 1997 y Septiembre de 2005



Fuente: ANDI citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

El Departamento tiene la mejor red vial del País, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas del País destacándose la autopista Cali - Palmira - Cerrito - Guacarí - Buga; la llamada doble calzada Buga, Tuluá, La Paila (considerado uno de los tramos más modernos de autopista en Colombia); la autopista La Paila - Zarzal - Cartago - Cerritos - Pereira (Risaralda); la Autopista Cali - Yumbo; Cali - Jamundí - Santander de Quilichao (Cauca); y la Autopista Buga - Loboguerrero - Buenaventura (en construcción) y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado.

Aspectos fiscales: Las finanzas públicas del Departamento registraron un déficit de 131.843 millones de pesos durante el primer semestre del 2006. En las finanzas públicas del Valle se observan dificultades como la gran dependencia de las transferencias de la Nación y el alto nivel de los gastos de funcionamiento. En el año 2009 se tuvo un balance positivo. Se registró un superávit de \$57.238 millones con relación al observado en 2008. Los ingresos totales del Departamento aumentaron en un 13.3%, explicados principalmente por los ingresos por transferencias (23.5%) y el incremento en 5,0% de los ingresos tributarios. Se observa que los ingresos del Departamento tienen una alta dependencia de las transferencias Nacionales, las cuales representan el 38% del total de ingresos corrientes del Departamento. Lo anterior indica el gran esfuerzo fiscal que debe realizar el Departamento para mejorar el ingreso de sus finanzas. Dentro de los tributos, se presentó incremento en licores (30,3%), timbre, circulación y tránsito (5,6%) y registro y anotación (11,2%). De otra parte, los gastos del Departamento también se incrementaron en un 13,9% con relación a 2008, ocasionados por un incremento del 3,7% de los gastos de funcionamiento, explicados principalmente por el repunte de los gastos de personal en 13,7% (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Recursos naturales y medio ambiente: Información tomada de Gobernación del Valle del Cauca (2011).

Agua. El departamento del Valle del Cauca cuenta con numerosas corrientes de agua superficial, las cuales conforman dos vertientes: la del litoral Pacífico y la del río Cauca. La mayor parte de la información hidrológica del Departamento se concentra en la zona plana de la cuenca del río Cauca, la cual está conformada por 39 subcuencas. La demanda de agua se destina en un alto porcentaje para usos agrícolas. Las altas demandas de agua, la localización respecto a las fuentes de abastecimiento, el deterioro de la calidad y el mal uso del recurso son algunos de los factores que inciden en la situación de déficit del recurso, en algunas zonas del centro y sur de la zona plana del Valle del Cauca. El agua subterránea también es un recurso importante en el desarrollo económico de la región. Al año 2009 se cuenta con 2.190 pozos que benefician a más de un millón de personas.

Situaciones ambientales, bosques, suelos y biodiversidad. El Departamento cuenta con una gran biodiversidad. Este es uno de los departamentos con mayor

riqueza biológica del País y mundialmente se reconoce por su alto número de especies registradas. La Corporación de Valle del Cauca – CVC- ha registrado en la región el 44% de la avicultura colombiana, el 40% de los mamíferos, el 43% de los reptiles y el 20% de los peces de Colombia. Sin embargo, la biodiversidad del Valle del Cauca se encuentra amenazada constantemente por la acción del hombre, entre el año 2008 y 2009, 161 especies de aves, 45 especies de peces y 44 de mamíferos se encontraban en distintos niveles de riesgo. El Valle del Cauca cuenta también con una gama de zonas estratégicas de reserva que van desde las selvas pluviales del Pacífico, hasta los picos andinos, con algunos páramos en la cordillera central.

Páramos. Localizados en las cimas de las cordilleras, principalmente la Cordillera Central. Una de sus áreas protegidas es el Parque Nacional Natural Páramo de Las Hermosas.

Uso del suelo. El Valle del Cauca posee una gran extensión destinada a usos agrícolas, especialmente en su zona plana, con 191.264 hectáreas cultivables, de las cuales el 95% están dedicadas al cultivo de la caña de azúcar, que es el cultivo predominante de la región y en torno al cual gira gran parte de la agroindustria relacionada con este producto (el azúcar) y sus derivados. El uso intensivo de la agricultura y la degradación de los suelos ha generado procesos de salinización en tierras cultivables, ocasionados por el mal manejo del riego en la actividad agrícola y el uso indiscriminado de fertilizantes. La expansión urbana de los centros poblados, a su vez, ha generado conflicto debido a la ocupación de áreas con suelos de vocación agrícola, la contaminación de los suelos por causa de la mala disposición y falta de tratamiento de los desechos sólidos y líquidos, también han originado desequilibrios en el uso del suelo que han acelerado los procesos de pérdida de suelos productivos y reducción de la capacidad de regulación de los cursos de agua, lo cual ha potencializado las amenazas y riesgos naturales en la región.

Amenazas y riesgos naturales. El Valle del Cauca es un territorio que se encuentra amenazado por diferentes fenómenos, que ponen en riesgo tanto a sus habitantes como la infraestructura que en él se contiene debido a la vulnerabilidad que pueden presentar. El Basuro de Navarro que ya cumplió su vida útil, presenta al año 2009, un volumen de lixiviados del orden de los 431.966 M3. En la región se han presentado eventos sísmicos importantes, especialmente en la zona norte y cafetera del Departamento del Valle del Cauca, en Buga y en su capital, Santiago de Cali. Los deslizamientos son comunes en la vía a Buenaventura, la cual es considerada como una de las zonas de mayor riesgo en el Departamento. Igualmente, la vía Loboguerrero - Zaragoza en épocas de invierno. Las inundaciones también son un factor de amenaza en el Valle del Cauca, principalmente las zonas planas y de ribera de los ríos (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Tabla 5. Número de hogares expuestos a riesgos según el nuevo Sisbén con corte a enero de 2005

	No tiene ningún riesgo	Deslizamiento	Inundación	Avalancha	Otros riesgos	Total
TOTAL	567.711	12.855	30.815	1.891	4.643	617.915

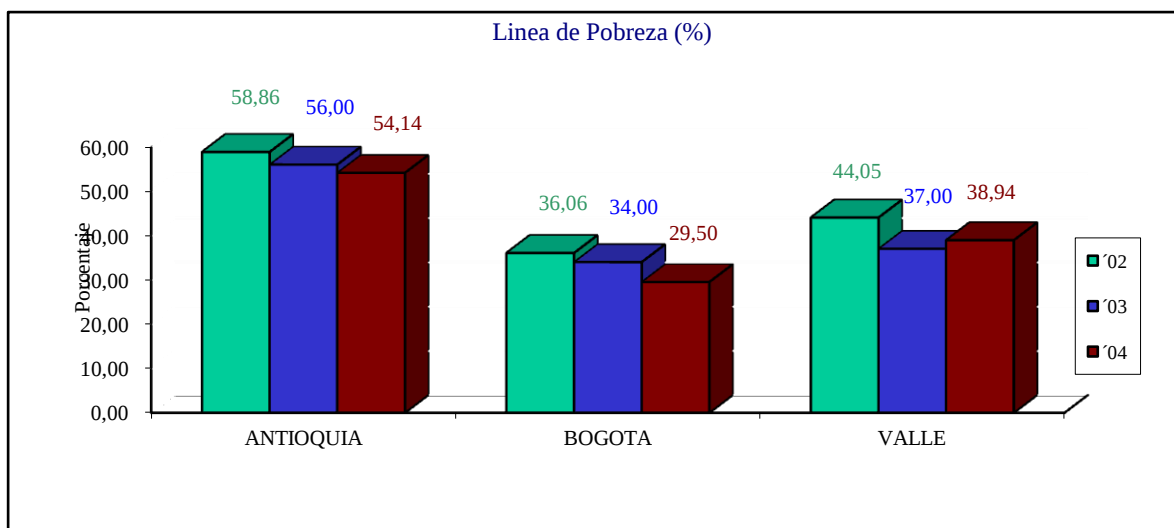
Fuente: Informe de Coyuntura socioeconómica para el Valle del Cauca, de marzo de 2006

Demografía y pobreza. Las proyecciones de población en el Valle para el año 2009 fue de 4.337.909 personas de las cuales 51.4% son mujeres y 48.5% son hombres, sin embargo este comportamiento es inverso en 25 municipios del departamento donde la población masculina supera a la población femenina, siendo destacable el municipio del Águila donde el 54.3% de su población son hombres y el 45.7% mujeres. En el 2009 se presenta un incremento en la población total de 1.04% con respecto al año 2008, al pasar de 4.293.230 a 4.337.909 habitantes, donde la población femenina creció el 1.07% mientras que la población masculina alcanzó una tasa del 1.01%.

El municipio de Cali registra para el 2009, 51.2% del total de la población y los grandes centros poblados de Buenaventura, Palmira y Tuluá con el 8.2%, 6.7% y 4.5% respectivamente. De acuerdo a la información de distribución porcentual de etnias en el Valle por municipios se tiene que Buenaventura, Jamundí, Candelaria, Zarzal, Dagua, Florida, Pradera y el Cerrito tienen un porcentaje significativo de población Afrocolombiana. Se destaca a Bolívar por su población indígena, al registrar un 10.08% dentro del total de indígenas en el Departamento.

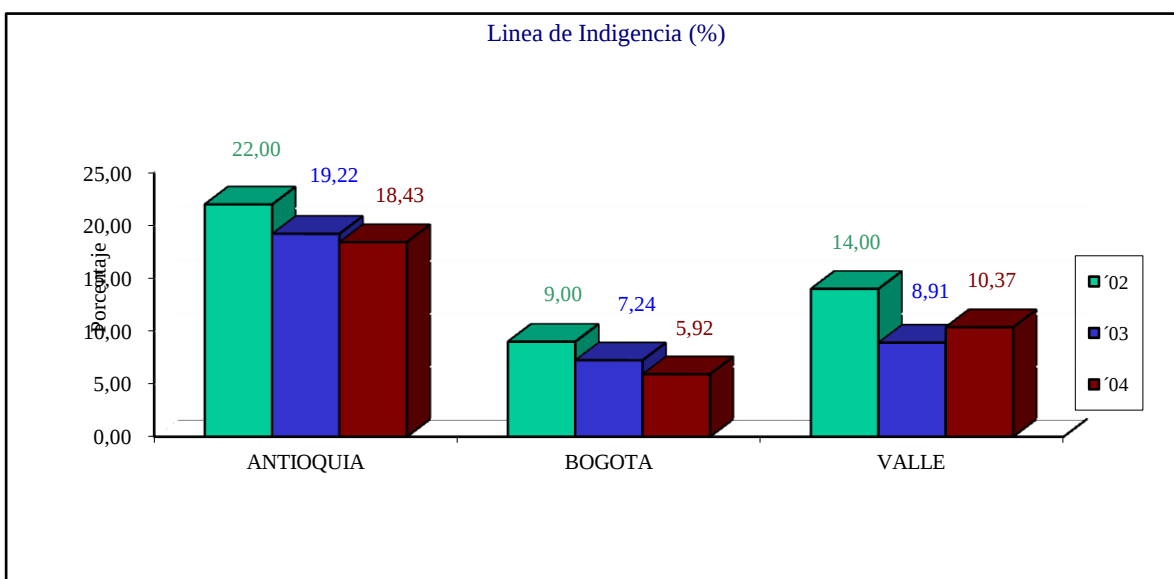
En referencia a la información de población en edad de trabajar para el área metropolitana de Cali y Yumbo en el 2009 creció el 1.2% mientras que la población económicamente activa registra una variación positiva del 4.8% entre enero y diciembre, del mismo periodo. Este comportamiento se traduce en una disminución de las personas desocupadas que indica un 6.1% de menos desempleados entre enero y diciembre de 2009 (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Gráfico 6. Comparativo línea de pobreza en % entre Antioquia, Bogotá y Valle



Fuente: DDS-DNP citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Gráfico 7. Comparativo línea de Indigencia en % para Antioquia, Bogotá y Valle



Fuente: DDS-DNP citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Salud.

Mortalidad: En el año 2009, se presentaron en total 22.970 casos de mortalidad, originados principalmente por causas distintas a situaciones de salud como son la agresión con disparo de armas de fuego con 2.698 casos reportados (11.7%) y en

otros pocos casos, por agresión con objetos corto punzantes (1.5%). En segunda instancia, muerte por enfermedades asociados a estilos de vida como son los infartos agudos de miocardio con 2.480 casos (10.8%), enfermedades pulmonares con 993 casos (4.3%), tumores malignos (8.1%) y diabetes (3.6%). En la población infantil se presentaron en total 626 casos de mortalidad en niños menores de un año. El 10.4% murió por dificultades respiratorias del recién nacido. En niños de 1 a 4 años, la principal causa de mortalidad (12.5%) fue por neumonía de organismos no especificado. En infantes de 5 a 14 años se presentaron 37 casos (15.7%) de muerte por agresión con disparo de otras armas fuego y el 7.6% por neumonía de organismos no especificado. La tasa de mortalidad materna alcanzó 40.9 (por 100.000 Habitantes) frente al 38.3% del 2008. La tasa de mortalidad infantil disminuyó de 10 a 8.5 por cada 1.000 Habitantes (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Educación: Comparando el periodo escolar 2006 – 2007 con el 2008-2009 en el Departamento hubo un descenso de -0.81% en el total de alumnos matriculados en el Sistema Educativo, explicado básicamente por una disminución en cada uno de los niveles de Preescolar, Primaria, y Secundaria Completa de la educación No oficial que registró un -8.71% mientras que la educación oficial presentó un crecimiento positivo del 2.07%. Se destaca en el periodo escolar 2008-2009 la educación Oficial con un crecimiento importante en el nivel de secundaria media alcanzando una tasa positiva del 10.72% al pasar de 81.971 a 90.758 alumnos, mientras que en el nivel de primaria cayó levemente en un -0.64%. Las cifras del 2009 por municipio, reportan que la prestación del servicio educativo en sus diversos niveles está concentrada en el municipio de Cali, que atiende el 46.02% del total de alumnos matriculados en el Valle, seguido de Buenaventura con el 12.20%, ocupa el tercer lugar la ciudad de Palmira que atiende al 6.37% del total de alumnos, mientras Tuluá cubre al 4.68%.

En lo referente a la zona de atención predomina la educación en la zona urbana donde un total de 845.417 alumnos reciben educación equivalente al 85.6% mientras en la zona rural se atiende el 14.4% del total de matriculados en el Valle. Para el caso de la educación superior y de acuerdo a los registros del total de alumnos matriculados en el semestre B del 2009, se observa un crecimiento positivo tanto en pregrado y postgrado, sin embargo se destaca el comportamiento de la educación en postgrados al registrar una tasa del 14.4% al pasar de 5.978 alumnos a 6.841 alumnos, mientras la educación de pregrado solo alcanzó a crecer un 1.0% para el mismo periodo, en conjunto registran un crecimiento del 2% (Gobernación del Valle del Cauca, 2011).

Tabla 6. Número de personas en condición de analfabetismo entre la población mayor de 15 años encuestada por el Sisbén por zona y con corte a enero de 2005

ZONA	DESCRIPTOR	
	Población	%
URBANA	1.512.999	5.83
RURAL	305877	10.48
TOTAL	1.818.876	6.61

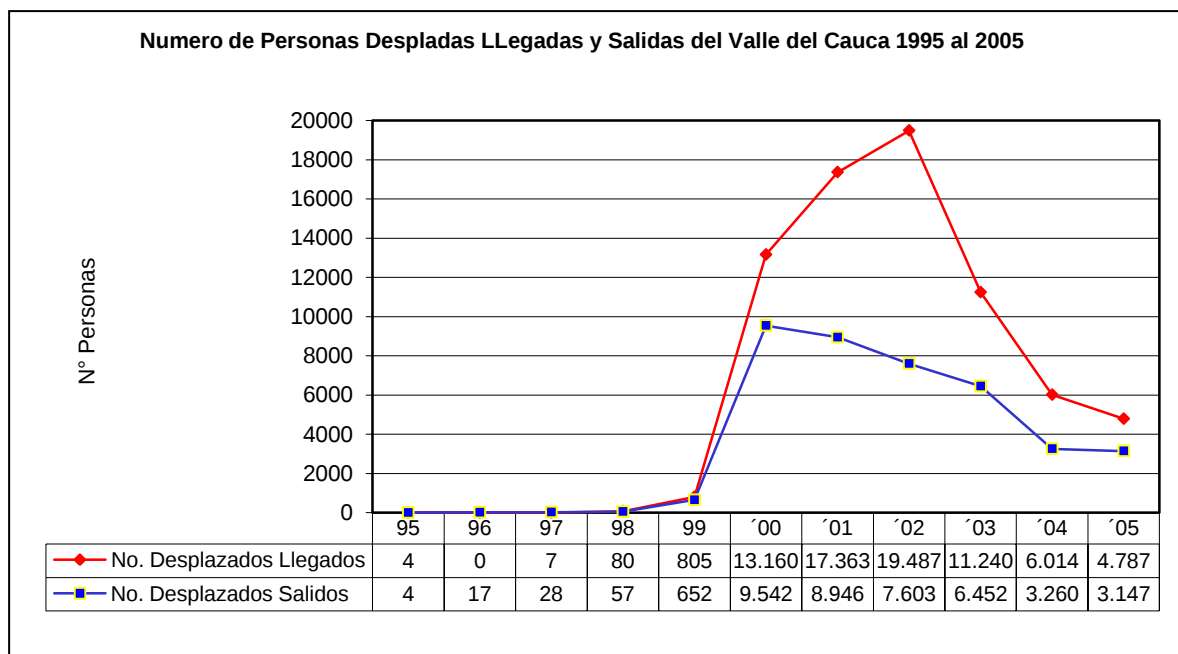
Fuente: Informe de Coyuntura socioeconómica para el Valle del Cauca, de marzo de 2006

Orden Público:

Desplazamiento: Según informes de la Oficina de Paz del Departamento, Gobernación del Valle del Cauca (2011), el Departamento es el cuarto receptor a nivel Nacional y el noveno en cuanto a expulsión, con 137.718 personas desplazadas en 2009. Cali concentra el mayor número de personas en condición de desplazamiento por ser capital-región, estas personas proceden no sólo de otros municipios vallecaucanos sino de otros departamentos como Cauca, Nariño, Putumayo y Caquetá.

La principal razón de migrar ha sido la violencia, bien sea el enfrentamiento de fuerzas regulares del Ejército con la insurgencia armada o las acciones de grupos paramilitares, especialmente en Cauca y Nariño. Los desplazados consideran que encuentran en el Valle del Cauca mejor calidad de vida al acceder a mayores posibilidades de empleo, vivienda y salud. El mayor volumen de las familias desplazadas se concentra en el oriente de la ciudad, en el Distrito de Aguablanca. La segunda ciudad de arribo es Buenaventura, a donde llegan familias desplazadas por la violencia de las franjas costeras de Nariño (Tumaco, Iscuandé, Bocas de Satinga y El Charco), del Cauca (López de Micay) y del Chocó.

Gráfico 8. Número de personas desplazadas llegadas y salidas del Valle del Cauca entre 1995 y 2005



Fuente: Informe de Coyuntura socioeconómica para el Valle del Cauca, de marzo de 2006

Maltrato Infantil: Al año 2009 se presentaron 4.444 denuncias por maltrato infantil, que significó un aumento del 4% con respecto al año 2008. Esto es un pálido reflejo de la realidad dado que la mayoría de casos de maltrato infantil no son reportados dado que surgen al interior de los hogares y sólo se evidencia los casos más delicados. La agresión física es la forma de maltrato más frecuente que padecen los infantes (939 casos en el 2009), al igual que el maltrato psicológico o emocional. Con respecto al abuso sexual, se reportaron 415 casos, los cuales se dan en su mayoría en el hogar, la escuela o relacionados con la familia y/o amigos. Por otra parte, es notable la falta de información no disponible por el ICBF entre el 2006 y 2009 en las denuncias por abandono total o parcial a los menores, peligro físico, moral y la explotación infantil. Con lo cual, se dimensionaría aún más la situación de la niñez vallecaucana.

Servicios Públicos. Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan que en:

Acueducto: el consumo de agua en el Valle del Cauca para el año 2009 fue de 197.927.444 M³, donde la parte residencial aporta el 84% de este consumo. Los estratos de mayor consumo son los estratos 2 (29%) y el estrato 3 (26%) que son donde se localiza mayormente la población. A su vez, Cali aporta el 62% del consumo total de m³ de agua. En el 2009 se registraron 859.382 suscriptores de acueductos reportados por las Empresas de Servicios de los municipios del Valle,

entre otras, Emcali, Aguas de Buga, Centro aguas, y Acuaviva. Por su parte, Acuavalle reportó 144.695 suscriptores. Las principales ciudades como Cali registraron 513.877 suscriptores, Palmira 62.708, Tuluá 44.432 y Buenaventura 41.737 suscriptores.

Alcantarillado: Al 2009, se registraron 820.207 suscriptores al Sistema de Alcantarillado. Emcali registró 509.333 suscriptores, Acuavalle 93.186, siendo estas empresas conjuntamente con Acuaviva (61.802 suscriptores) las de mayor número de suscriptores tanto de acueducto como alcantarillado.

Energía eléctrica: El consumo de energía en el Valle del Cauca fue de 4.370 millones de Kw/h en el año 2009 realizado por 1.243.086 suscriptores. El mayor gasto energético lo realizan el 1.1 millones de hogares con un consumo de 1.797 millones de Kw/h (41%, mientras que los suscriptores comerciales que representan el 6% (74.684) consumen el 21%, la industria con 3.717 suscriptores consume el 19%, es decir, 819 millones de Kw/h. Cali consume el 62% de la energía del departamento, seguida por Palmira (9.5%), Buenaventura (4.2%), Buga (4%) y Tuluá (3.8%).

Servicio de telefonía fija: Al cierre de 2009, el número de suscriptores de telefonía en el Valle ascendió a 2.825.938, siendo las empresas municipales de Cali EICE ESP, las de mayor participación con el 50% de suscriptores.

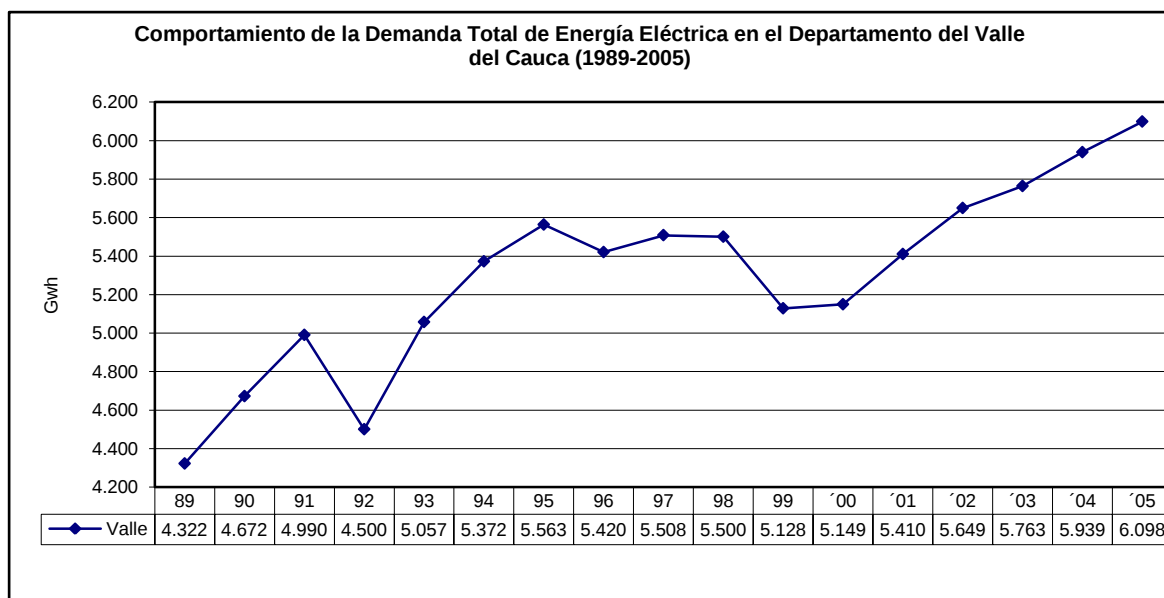
Gas natural: La ciudad de Cali contaba al 2009, con 435.403 usuarios de gas natural prestado por la empresa de Gases de Occidente, con un consumo promedio por usuario de 12,5 m³ al mes. El crecimiento del número de usuarios en Cali fue del 8% con respecto al año 2008.

Tabla 7. Número de hogares encuestados por el nuevo Sisbén con acceso a energía, acueducto, alcantarillado, y recolección de basuras

SERVICIO	URBANO		RURAL		TOTAL	
	Hogares	% con servicio	Hogares	% con servicio	Hogares	% con servicio
Energía	561.501	99.5	122.167	90.2	683.668	97.8
Alcantarillado	561.501	90.6	122.167	37.7	683.668	81.2
Acueducto	561.501	93.2	122.167	59.4	683.668	87.2
Basuras	561.501	94.7	122.167	43.9	683.668	85.63

Fuente: Informe de Coyuntura socioeconómica para el Valle del Cauca, de marzo de 2006

Gráfico 9. Comportamiento de la demanda total de energía eléctrica en el Valle del Cauca entre 1989 y 2005



Fuente: EPSA citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Servicios generales: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) dan cuenta de que El Valle del Cauca cuenta con más de 100.000 empresas, siendo la microempresa la predominante con más del 90% del total, las cuales generan el mayor número de empleos de la región. En Cali, el 90% son microempresas, el 94% en Buga, Buenaventura, Sevilla y Tuluá.

Las microempresas corresponden a casi la totalidad de las empresas, con alguna excepción de alguna empresa pequeña, mediana o grande localizada en estas ciudades. En Cali, cerca del 49% de las empresas se clasifican en el sector comercio pero éstas sólo contribuyen con el 11% del total de activos. El sector industrial participa con el 12% del total de las empresas caleñas y éstas manejan el 24% del total de activos. El sector de la actividad inmobiliaria contribuye con el 9% de las empresas, mientras que el 8% se ubican en actividades de la hotelería, restaurantes y conexas al turismo y el 6% en el sector transporte. Sin embargo hay que resaltar el sector financiero de Cali, que siendo sólo el 2% de las empresas, sus activos corresponden al 29% del total de las empresas matriculadas en la capital vallecaucana.

Actividad económica: La desaceleración de la economía colombiana iniciada en 2008 se profundizó en 2009, al registrarse la tasa de crecimiento más baja de la década. La desaceleración en la actividad económica estuvo marcada por un alto desempleo, crisis internacional y restricciones comerciales con Ecuador y Venezuela.

Mercado laboral: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) reportan los siguientes datos para el Valle:

Población económicamente inactiva: Son aquellas personas que teniendo la edad de trabajar, no necesitan hacerlo, no pueden o no están interesadas en tener una ocupación remunerada. Al 2009, esta población pertenecía a personas dedicadas a los oficios del hogar (9.1%), a estudios (37,2%) y a otros oficios (23,8%).

Población económicamente activa – PEA: Corresponde a las personas que teniendo edad para trabajar quieren hacerlo. Se divide en desocupados y ocupados.

Ocupados: El número de ocupados en el área metropolitana de Cali (Cali, Yumbo y Jamundí) en el 2009 correspondió a 1.103 mil personas, de los cuales, el 54% contaba con estudios de secundaria y el 21% con estudios superiores. En su mayoría son personas con edad entre 25 y 55 años (54%), ocupados en actividades de comercio (31%), industria (19%), transporte (9%) y construcción (6%).

Desocupados: La tasa de desempleo en Cali y su área metropolitana se ubicó en 12,7%, similar a la tasa del 12.3% de las trece principales áreas metropolitanas del País. En el año 2008, el número de desempleados se incrementa en un 25%, pasa de 119.537 a 149.841 desocupados y en el 2009 a 161.120, incrementándose en un 8%. Este incremento en el número de desempleados tiene una relación en el movimiento económico de los diferentes sectores económicos, al haber una menor demanda de bienes y servicios la economía se contrae con un impacto en el sector laboral. El mayor número de desocupados se da en el comercio (29%), los servicios comunales, sociales y personales (21%), la industria (16%) y la construcción (12%). Los desocupados en su mayoría (62%) tienen estudios de secundaria, muchos de los cuales, terminan sus estudios y salen a competir al mercado laboral cada vez más especializado y exigente para responder a las demandas actuales de la globalización.

Tabla 8. Tasa de desempleo del País vs. Cali – Yumbo y Valle, período comprendido entre 1990 y septiembre de 2005

Período	Antigua encuesta		Nueva encuesta		
	Tasa de desempleo		Tasa de desempleo		
	País (7 ciudades)	Cali y Yumbo	País (13 ciudades)	Cali y Yumbo	Valle
1990	10.6%	8.7%			
1991	9.5%	8.9%			
1992	9.8%	8.7%			
1993	7.8%	7.7%			
1994	8.0%	6.9%			
1995	9.5%	10.8%			
1996	11.3%	14.0%			
1997	12.0%	16.6%			
1998	15.6%	19.6%			
1999	18.0%	20.5%			
2000	19.7%	21.0%	16.7%	15.70%	
2001			16.7%	15.90%	17.40%
2002			15.8%	14.50%	15.30%
2003			14.8%	13.10%	14.0%
2004			13.7%	13.20%	15.70%
Junio 2005			14.0%	13.0%	
Septiembre 2005			13.5%	12.70%	

Fuente: Entre 1990-2000 Encuesta Nacional de Hogares ENH-DANE y entre 2000- Dic. 2005 Encuesta continua de Hogares ECH-DANE, información extraída del Anuario Estadístico del Valle 2008-2009

Precios y consumo: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan:

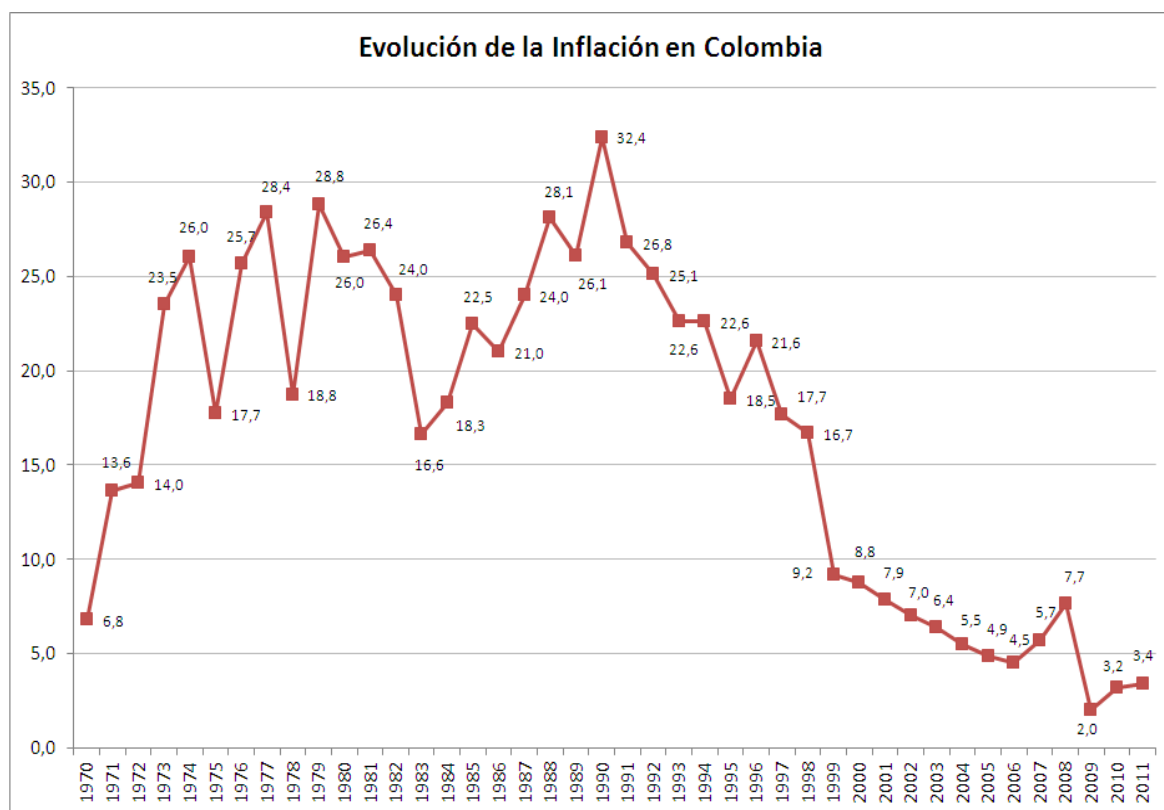
IPC: La variación del IPC total entre el 2008 al 2009 en Colombia llegó al 2.0%, que es la cifra más baja de inflación registrada en la última década. En 2008, este índice se incrementó 7,7%, con lo cual el descenso frente a 2009 fue de 5,7 puntos porcentuales. La ciudad de Cali tuvo un comportamiento similar, presentando una variación del IPC de 1.20%, por debajo del país (2.0%), de Bogotá (1.88%) y de Medellín (2.47%).

Buena parte de este comportamiento de Cali, lo explican las reducciones registradas en los grupos de vestuario (3.41%), de alimentos (1.89%)

principalmente los cereales, productos de panadería, tubérculos, hortalizas, la carne y sus derivados y el grupo de transporte (-1%).

Índices de la construcción: El desaceleramiento económico sufrido en el 2009 también se notó en los índices de precios de los costos de la construcción que a nivel nacional tuvo una disminución acumulada de 1.12% y en Cali del 1.01%. Los costos de construcción de viviendas multifamiliares fueron menores que los costos de la vivienda unifamiliar. En la ciudad de Cali, se observa que en el 2009 el índice de costos de la construcción de viviendas multifamiliares disminuyó un 1.7% con relación al año anterior.

Gráfico 10. Comportamiento de la tasa de inflación en Colombia 1970 - 2011



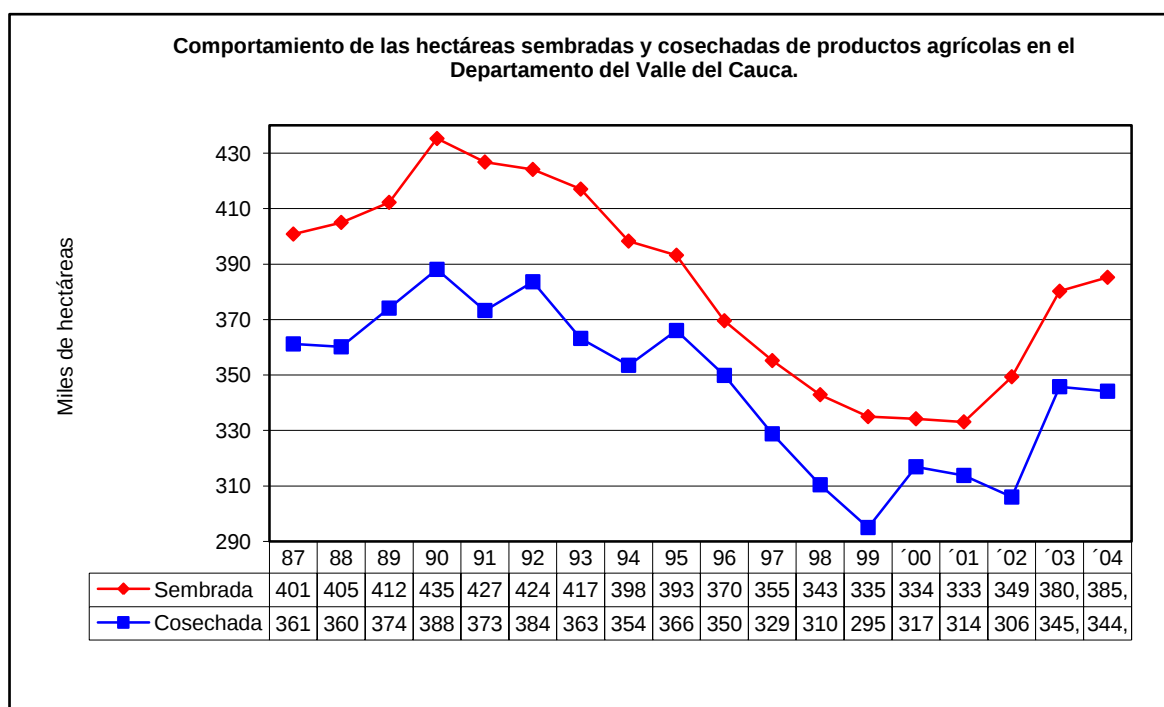
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009
Para Marzo de 2012 la tasa de inflación fue de 3,55%

Agrícola: Datos obtenidos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan que en el sector agrícola presentó entre los años 2008 al 2009, el siguiente comportamiento:

Una disminución de 129 hectáreas sembradas en los diferentes grupos de cultivos, pero sólo equivale a una disminución de 0.03%. El grupo de cultivos transitorios registró la más grande disminución con el 11,62% de sus áreas

equivalentes a 5.292 hectáreas, las cuales fueron reemplazadas por el incremento en áreas nuevas de cultivos permanentes y los frutales con 3.797 y 2.005 hectáreas respectivamente. Las hectáreas del área cosechada se incrementaron en un 5,41%, siendo el grupo de cultivos permanentes los que marcaron la diferencia con un 8,21% que representan un área de 22.300 hectáreas. La producción aumentó un 9.23% en las toneladas producidas, con el liderazgo del grupo de cultivos permanentes con un aumento del 9,6%, jalonados por la caña de azúcar, en contraste con el grupo de las hortalizas que a finales de año fueron afectadas por la fuerte temporada invernal, lo que se reflejó en una disminución de un 14%.

Gráfico 11. Comportamiento de las áreas sembradas y cosechadas de productos agrícolas en el Departamento del Valle del Cauca 1987 – 2004



Fuente: Secretaría de Agricultura Departamental, información extraída del Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Como es bien sabido los rendimientos por hectárea de los cultivos son bien diferentes entre sí; pero si se toma el rendimiento ponderado que sale de la suma de todas las producciones versus la suma de las áreas cosechadas de todos los grupos de cultivos para los dos años de análisis, el rendimiento de cultivo por hectárea tuvo un incremento relativo del 3,63%. Solo el grupo de las hortalizas presentó un decrecimiento del 11.86% que confirma lo sensible de este grupo de cultivos a los efectos del clima, que no fueron favorables en el segundo semestre de 2009.

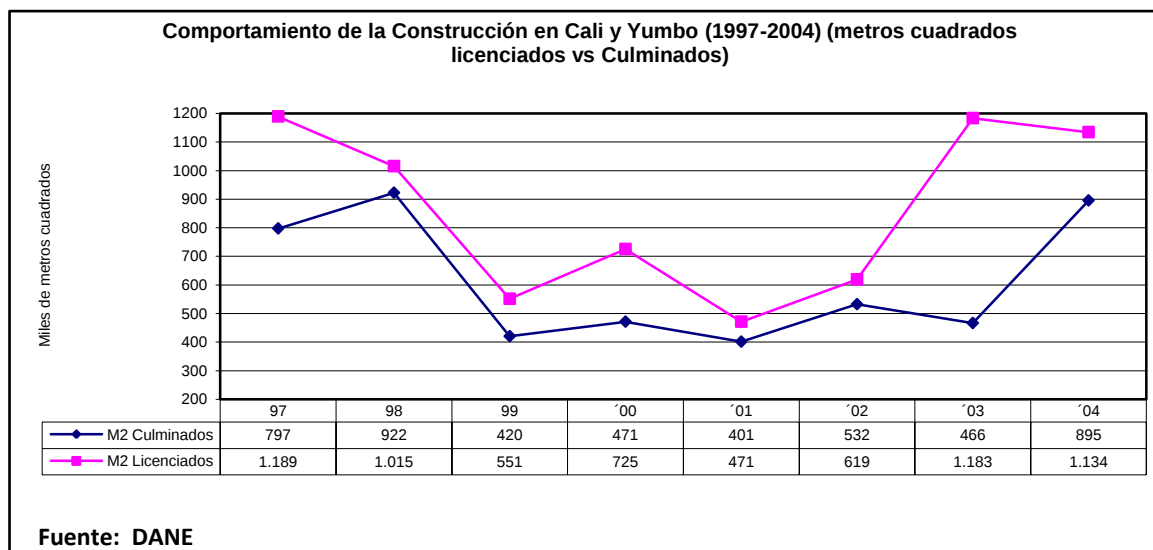
Industria de la construcción: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan que:

La industria: En el 2009, la industria participó con el 16.6% del total del producto interno bruto del departamento y presentó una desaceleración al disminuir un 6% en términos reales en comparación con el año anterior, esta disminución estuvo jalonada por el resto de la industria que disminuyó un 10.3%, mientras que la industria de alimentos y bebidas tuvo un crecimiento real del 6%. Esta desaceleración de la industria, se explica en parte por la reducción en las ventas externas del monto vendido en industrias de gran peso como papel y cartón, sustancias y productos químicos, productos metalúrgicos, maquinaria y equipos eléctricos.

Los principales subsectores de la industria vallecaucana son: Los elaborados de productos alimenticios y bebidas (45%), la fabricación de sustancias y productos químicos (19%), la fabricación de papel, cartón y elaboración de sus subproductos (7.8%), fabricación de productos metalúrgicos (4.5%) y fabricación de productos de caucho y plástico (4.4%). La industria de Cali (AM) ocupó en el 2009 un total de 208.000 personas que trabajaban principalmente en los subsectores de alimentos y bebidas (31%), fabricación de sustancias y productos químicos (15%), fabricación de productos metalúrgicos (7.4%), fabricación de productos de caucho, plástico (6.6%), fabricación de prendas de vestir (6.4%) y en actividades de edición e impresión (6.2%) principalmente. El nivel de desocupación en los cesantes (aquellos que trabajaban y están desocupados buscando empleo) en la industria creció en 4.000 personas (17.4%) al pasar de 23.000 en el 2008 a 27.000 en el 2009. Según datos de la encuesta anual manufacturera –EAM– del 2009, que cubre una muestra de 1.258 establecimientos industriales, estas empresas consumieron un total de energía de 2.581 millones de KW/H.

Es de resaltar que el 24% de los establecimientos corresponden a empresas que elaboran productos alimenticios y bebidas y el 10% empresas que fabrican prendas de vestir. En el 2009, la dinámica de la actividad edificadora en la ciudad de Cali, se vio afectada al disminuir un 22% los metros² de obras culminadas que llegó a un total de 1,1 millones de m² en el 2009 versus 1.4 millones de m² en el 2008. Las obras culminadas se realizaron principalmente en la terminación de obras de viviendas (79.4%) de las cuales los apartamentos representaron el 52%) y las casas el 28%. La construcción de obras de comercio representó el 5.5% y la construcción de oficinas el 3.9%. A su vez, los costos de la construcción para la ciudad de Cali disminuyeron un 1%, jalonados por los costos de las viviendas multifamiliares que disminuyeron en un 1.7%. Los costos de las viviendas unifamiliares permanecieron relativamente constantes.

Gráfico 12. Comportamiento de la Industria de la Construcción en Cali incluyendo Yumbo 1997 -2004. Metros cuadrados licenciados vs construidos



Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Comercio externo e interno: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan que:

Las exportaciones no tradicionales del Valle del Cauca indican que el 2009 no fue un año positivo para las ventas externas, que tuvieron una caída del 10% con respecto al año anterior. Esto se reflejó especialmente en sectores como los servicios, agropecuario e industrial. En el 2009 se exportaron del Valle del Cauca 1.308.108 toneladas con un crecimiento del 37% con respecto al 2008 y se importaron por la sociedad portuaria de Buenaventura un total de 2.080.807 de toneladas. En el 2009, a través de la zona franca de Palmaseca se transaron operaciones por \$1.220 millones de dólares, de los cuales el 71% fueron realizados por usuarios comerciales y el restante 29% por usuarios industriales de bienes y servicios.

Sector financiero: Datos del Anuario Estadístico, emitido por la Gobernación del Valle del Cauca (2011) informan:

Actividad financiera: En el 2009, se dio una disminución general de las tasas de interés del mercado financiero y del dólar. Las tasas de interés de los Depósitos a Término Fijo –DTF– cayeron 6 puntos porcentuales, al pasar del 10.12% E.A. en diciembre de 2008 a una tasa del 4.12% E.A. en diciembre de 2009. El dólar también presentó una disminución al caer un 8.9% con respecto al año 2008, para cerrar a diciembre de 2009 con una tasa de cambio de \$2.017 por dólar. De acuerdo al Banco de la República, el saldo de las captaciones del sistema financiero del Valle del Cauca se ubicó en \$10,30 billones, 2,2% más que el

reportado en la misma fecha de 2008. A su vez, la cartera neta cerró en \$15,19 billones, con incremento de 0,6%, similar al crecimiento promedio del total nacional. La cartera hipotecaria, en la que no se esperaba un buen desempeño debido al ciclo descendente en que se encontraba la construcción, creció un 10,7% ante la política de subsidios a la tasa de interés por parte del Gobierno Nacional; entre tanto, la cartera de microcrédito creció 9,5%. El sistema financiero colombiano no ha sido mayormente afectado por la crisis económica que se vivió en 2009, las captaciones del sistema financiero del Valle del Cauca aumentaron 2,2% al ubicarse en \$10,30 billones. Las bajas tasas de interés del mercado (con cierre a diciembre del 9.43% efectiva anual), la política de disminución de la tasa de referencia por parte del Banco de la República y la liquidez de recursos con que cuenta el mercado financiero, originando que los ahorradores buscaran otras alternativas como los fondos de inversión.

Por otra parte, la difícil situación económica del 2009, acompañada por la caída de la demanda interna, los altos niveles de desempleo e informalidad, ocasionó una restricción de los ahorradores al acceso a los recursos de crédito, muy utilizado por los vallecaucanos para realizar sus compras en la adquisición de bienes y servicios.

3.2 ENTORNO SOCIAL

Según el Estudio de Caracterización ocupacional de las zonas cafeteras, elaborado por el (SENA Regional Caldas, 2004), en términos generales se puede decir que la caficultura colombiana, se caracteriza por tener un alto grado de heterogeneidad, determinado principalmente por diferencias en el tamaño y la propiedad de la tierra, el grado de dependencia que tiene el productor del ingreso cafetero, las edades de los propietarios, el grado de escolaridad, la forma de utilización de la mano de obra, los sistemas de producción empleados, la oferta ambiental y la adopción de la tecnología. En cuanto al uso que le dan al suelo, en Colombia existe una complementariedad entre la producción de café y la de alimentos. Muchos cultivadores han producido diversos productos para el autoconsumo y esto les ha permitido sobrevivir en épocas de bajos precios. Por otro lado, también se reporta que la edad promedio de los caficultores colombianos, es muy alta, el 60% de los caficultores tiene más de 45 años; de igual manera esta encuesta reveló que el nivel educativo de los caficultores, referido éste a los grados de escolaridad cursados, es deficiente, ya que el 87% de los caficultores manifestó no haber tenido grado de escolaridad alguno o que ha cursado algún grado de primaria; mientras que el 9% de los productores indicó haber cursado estudios de secundaria y superiores; el 4% restante no informa.

Indica el informe que en esta tipología se ubican el 64% de los caficultores colombianos y responden por el 15% de la producción nacional. Se estima que son 364.000 caficultores con UPAS (Unidad de Producción Agropecuaria) que en promedio tienen 3 ha, de las cuales menos de media hectárea (0.5), o el 11% del

área está sembrada en café. Para estos productores, la venta de café representa un ingreso adicional a su actividad principal. Por lo general, estos productores viven de la venta de su mano de obra a otros productores de café, o de otras actividades agrícolas.

En este segmento existe autoabastecimiento de mano de obra y, debido a la pequeña escala de producción, estas labores son realizadas por la familia en su tiempo libre y con requerimientos mínimos de capital. El minifundista promedio obtiene un excedente anual de ingresos equivalente a 1.3 salarios mínimos mensuales en caso de que su cultivo sea tradicional y un excedente de 2.7 salarios mínimos mensuales en caso de que este sea tecnificado.

Aspectos sociales importantes que deben tenerse en cuenta en el estudio de las zonas rurales cafeteras, principalmente para los pequeños productores que son la mayoría, 96%, es que en las zonas rurales existen altos índices de necesidades básicas insatisfechas, alrededor del 26.2% de la población tiene dificultad para acceder a los servicios de la seguridad social, salarios inferiores al mínimo aprobado por el Gobierno, poca cobertura para la educación de la familia, y como si fuera poco se agrega la presencia de factores armados que explotan cultivos ilícitos generando con ello inseguridad, desplazamiento y violación de los derechos humanos.

La FNC, (2012), en su Informe anual del *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012*, relata de forma clara la problemática social más grande que vienen padeciendo los caficultores colombianos, hasta el punto de generar la mayor movilización en la historia del gremio, para exigir al Gobierno Nacional medidas de choque que mengüen la situación económica que amenaza con acabar con la caficultura del País:

El 2012 fue un año difícil para la caficultura colombiana debido a dos factores. El primero de ellos relacionado con una baja cosecha que cerró en 7,7 millones de sacos, ocasionada por los efectos adversos de la ola invernal de 2011 que se extendió hasta el primer trimestre del año, limitando la producción anual. El segundo por la disminución en el valor de la cosecha resultado de la caída experimentada en el precio interno afectado por una disminución de 31% en las cotizaciones internacionales y una revaluación de 8% del peso colombiano frente al dólar. Así, de \$4,9 billones registrados en 2011, el valor de la cosecha de 2012, se redujo a \$3,4 billones, lo que se traduce en menores ingresos para los productores (FNC, 2012, p.2).

Sin embargo la caficultura según lo expresa Posada (2012, p.252), en *Café y Democracia en Colombia: Reflexiones desde la historia*, ha sido el principal mecanismo de desarrollo para el campo del País:

La caficultura está más allá de la suerte de un sector de gran significado para la economía Nacional, la experiencia cafetera nos remite también a los desafíos del mundo rural colombiano: en particular, a la tarea de impedir que todo el desarrollo se quede en las ciudades: esa es la primera lección que quizá nos deje el café. Un mejor equilibrio entre las ciudades y el campo podría contribuir a corregir las desigualdades regionales y a propiciar la gobernabilidad. La formación regional condicionó, es cierto, una sociedad plural que, al impedir la concentración del poder, favoreció desarrollos democráticos.

En la visión de Ocampo (2010, p.42) para obtener un sistema consolidado de protección social y programas integrales de lucha contra la pobreza de su ensayo "*Un Futuro Económico para Colombia*", dice que conjuntamente con la educación y la capacitación laboral, existen dos estrategias sociales que tienen un alto impacto sobre la equidad. La primera de ellas es la consolidación de un sistema de protección social universal, solidario, integral y eficiente, que genere las bases de un verdadero estado de bienestar.

Anota también Ocampo (2010, p.45, 46) del mismo ensayo que los programas estrictamente sociales deben ser complementados con una agresiva estrategia de acceso de los sectores más pobres a activos productivos: capital, tecnología, capacitación laboral y empresarial y, para los sectores campesinos, tierra. Esta estrategia reconoce tres hechos fundamentales. El primero es que, la superación de la heterogeneidad estructural entre el campo y la ciudad, entre sectores productivos y entre grandes y pequeñas empresas es conjuntamente con una política social activa y un buen ritmo de crecimiento económico, esencial para garantizar un ritmo adecuado de avance social. El segundo es que los beneficios de cualquier estrategia educativa son de largo plazo y no se producirán si no hay una generación dinámica de empleos. El tercero es que la experiencia, no sólo colombiana sino latinoamericana y mundial, indica que las dos fuentes históricas de empleo de calidad, el Estado y la gran empresa, han dejado de jugar un papel importante. Por ese motivo, la empresa pequeña y la microempresa continuarán jugando un papel esencial en la generación de nuevos empleos en el futuro.

Garantizar la calidad de los empleos que generan estas empresas, formalizando el empleo tradicionalmente informal, será, por lo tanto, esencial para garantizar que por esta vía no se reproduzcan heterogeneidades productivas que acrecienten la desigualdad social.

La estrategia de apoyo a las pequeñas empresas debe tener un énfasis particular en los programas de desarrollo rural campesino. En este caso, la responsabilidad directa del Gobierno Nacional es mayor, a través del programa de reforma agraria, del Banco Agrario o de bancos regionales de carácter solidario que promueva el Estado, y del sistema de generación y transferencia de tecnología. Los requerimientos son también mayores, tanto por las necesidades insatisfechas en materia de servicios sociales básicos e infraestructura que será necesario

promover para superar la pobreza, como por las mayores proporciones de población pobre e indigente. La importancia que tienen estos problemas como fuente de la violencia rural y de la extensión de los cultivos ilícitos indica que un programa ambicioso de desarrollo rural campesino es parte esencial de cualquier estrategia de paz.

Hoy la realidad de la caficultura colombiana presenta variados matices, que de acuerdo con la opinión de estudiosos del tema, presenta importantes retos sociales, económicos, políticos y medioambientales. En palabras de Robledo (1998, p.117), Uno de los mayores fracasos de la orientación de la caficultura nacional se puso en evidencia durante la crisis que actualmente se padece: la tan mentada «civilización cafetera» apenas fue una capa de barniz de modernidad sobre la pobreza y la debilidad de los productores. Luego de más de un siglo de éxito relativo de las exportaciones de café, el País descubrió que los creadores de esa riqueza eran en la casi totalidad de los casos semiproletarios, campesinos y empresarios pobres, con poca tierra, bajas productividades y altos costos de producción, como de manera tan elocuente lo confirmó la Encuesta Nacional Cafetera 1993-1997.

La supervivencia de mucho de lo que queda de la caficultura colombiana está vinculada al mantenimiento de las instituciones que la protegen y al respaldo estatal a los productores. Si la crisis se deja a lo que imponga la «magia del mercado», Colombia podría asistir a una gran quiebra de empresarios y campesinos. Sin embargo, el problema es tan grave que podría suceder que esta caficultura no pudiera sobrevivir al neoliberalismo y al “libre comercio” internacional del café.

Los “excedentes” cafeteros han servido para financiar intereses oficiales de todo tipo, grandes operaciones de obras públicas en las zonas productoras y uno de los principales grupos financieros del País. El desarrollo de la caficultura Nacional es también la historia de las exacciones antidemocráticas y discriminatorias contra sus productores, con el agravante de que todos los gobiernos han actuado con la lógica de que en las épocas de “vacas gordas” el dinero del café debe financiar todas sus ocurrencias, en tanto que en las de “vacas flacas” la ruina sí les corresponde sólo a los productores.

En el Cuadro 12 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Social.

3.3 ENTORNO CULTURAL

La actividad cafetera se extiende con gran fuerza por todo el País a principios del siglo XX, gracias a la colonización paisa que llevó la práctica de la caficultura hacia el sur de Antioquia. Esta cultura paisa estaba bien fundamentada en el arraigo de los valores familiares, lo que facilitaba el trabajo en las fincas cafeteras,

ya que los hijos, bastantes por tradición, ayudaban en las labores de la finca cafetera que demandaba bastantes recursos de mano de obra. Aunque no toda la actividad cafetera se desarrolla alrededor de la cultura paisa, el hecho en sí de la actividad marca una tradición que se denomina caficultura, alrededor de la cual se sostienen más de 563.000 familias del País.

Los cultivos, la infraestructura de producción, la infraestructura de la finca cafetera y de las zonas de cultivo, las costumbres alrededor de la actividad y demás aspectos del café enmarcan un paisaje específico, que se denomina paisaje cafetero, el cual ha merecido ser declarado por la UNESCO, como patrimonio cultural de la humanidad.

En el cuadro 15 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Cultural.

3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

En el entorno demográfico es importante para el sector cafetero tener en cuenta el crecimiento de la población y el aumento en el consumo de café, por cuanto esto contribuye al aumento de la demanda. Según el informe de FNC (2011), *Colombia es Café – Cifras 2011*, la demanda interna del consumo de café en el País crece a una tasa aproximada del 1,5%. La población del departamento del Valle y en general de Colombia, es una población joven con tendencia mayor al rango entre los 20 y 49 años, lo que favorece la productividad, sin embargo la edad promedio para el 60% de los caficultores colombianos es de 45 años, lo que indica que no se está dando el relevo generacional para la continuidad de esta actividad.

También se puede observar en las variables analizadas que la mayoría de los campesinos caficultores, el 96% son pequeños, con cultivos entre 1 y 5 Ha, el 3% corresponde a cultivadores medianos con áreas sembradas entre 5,1 y 10 Ha, y el 1% corresponde a grandes caficultores, con más de 10,1 Hectáreas (FNC, 2011).

Otro aspecto demográfico importante, para las zonas rurales cafeteras son las tasas de analfabetismo que aún siguen siendo altas, señalando que en el campo existen precarias oportunidades para educarse y educar la familia.

Tabla 9 Principales indicadores demográficos para Colombia y el Valle del Cauca

Indicadores demográficos, Colombia y Valle del Cauca (Tasa por mil habitantes)												
Período	Tasa de crecimiento exponencial		Tasa bruta de natalidad		Tasa bruta de mortalidad		Tasa de migración neta		Esperanza de vida al nace			
	Nación	Valle	Nación	Valle	Nación	Valle	Nación	Valle	Nación		valle	
									Hombr e	Mujer	Hombre	Mujer
1985-1990	20.5	21.5	28.8	26.4	6.8	7.5	-1.51	2.57	64.7	71.5	63.1	70.2
1990-1995	18.8	19.5	26.9	23.8	6.6	7.1	-1.50	2.70	65.3	73.4	63.3	71.6
1995-2000	14.4	11.4	24.2	21.0	6.2	6.8	-3.62	-2.77	67.1	75.0	65.1	74.0
2000-2005	12.5	10.5	21.7	18.5	6.0	6.5	-3.18	-1.56	69.0	76.3	67.3	76.4
2005-2010	11.8	10.4	19.9	17.0	5.8	6.2	-2.26	-0.50	70.7	77.5	69.2	78.4
2010-2015	11.5	10.2	18.9	16.4	5.8	6.1	-1.59	-0.12	72.1	78.5	71.0	80.0

Fuente: DANE. Indicadores demográficos según departamento 1985-2020

DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008 -2009

Tabla 10 Indicadores demográficos Colombia, Valle del Cauca, Antioquia y Bogotá

Indicadores demográficos para Colombia y departamentos, 2005-2010			
Departamento	Tasa de natalidad bruta	Esperanza de vida al nacer	Tasa bruta de mortalidad (por mil)
Colombia	19.8	74.0	5.8
Valle del Cauca	17.0	73.7	6.2
Antioquia	17.7	73.4	6.0
Bogotá	16.7	77.0	4.3

Fuente: DANE, Indicadores demográficos según departamentos 1985-2020

DANE. Citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2008-2009

En el cuadro 10 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Demográfico

3.5 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL

En el entorno medioambiental y geofísico se analizan las oportunidades y amenazas que plantean las variables generadas por el cambio climático, que para el caso del café presenta un reto coyuntural interesante, por cuanto las estadísticas están señalando que pasa por un período cíclico recurrente de 25 años, donde arrecian las condiciones climáticas generando intensas lluvias y baja en la luminosidad anual, produciendo un efecto bastante nocivo en las floraciones de las plantas de café. La alternancia, más bien desorganizada de los períodos de la niña y el niño también han generado condiciones adversas en la oferta climática disponible para nuevos cultivos o renovaciones, haciendo que áreas que antes eran aptas para el cultivo, ahora presenten problemáticas de enfermedades surgidas por el cambio climático.

La situación económica global también viene planteando retos nuevos, por cuanto las condiciones económicas obligan a la variación o siembra de cultivos transitorios, como alternativa para hacer frente a las cambiantes condiciones económicas generadas por los vaivenes en la comercialización de producto. Hoy la actividad cafetera presenta un mayor reto en cuanto al control de sus efluentes contaminantes como parte del proceso de beneficio, lo que cada día es más controlado y vigilado por las Instituciones encargadas para el efecto, como son las Corporaciones Autónomas. En la actividad cafetera cada vez más los organismos internacionales y certificadores de calidad exigen, que como parte de este proceso se cumpla con todas las normas de control para evitar la contaminación. Informe *Colombia es Café – Cifras 2011*, (FNC, 2011)

Se abre de todas maneras una oportunidad con la declaración por parte de la UNESCO, organismo que declaró al paisaje cafetero como patrimonio cultural de la humanidad, por cuanto esta distinción generará la posibilidad de ayudas internacionales que benefician la actividad cafetera, además permitirá participar o competir en el naciente mercado de generadores de oxígeno y eliminación de carbono.

En el cuadro 14 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Ambiental y Geofísico.

3.6 ENTORNO ECONÓMICO

Siendo uno de los entornos más dinámicos, es necesario observar que sus variables condicionan de forma importante la actividad cafetera. Según señala Betancourt, (2011), "... el comportamiento de las organizaciones, genera cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos, incluso pueden producir impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico."

En la guía escrita por Pérez, (1998), señala acerca del entorno económico que:

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa, son las siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.

- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- Tendencia del nivel general de precios (IPC) o índice de inflación, desagregado por componentes, Análisis del índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.
- Nivel de ahorro de inversión de la población.
- Análisis del sector externo de la economía colombiana.

Comprende también, según Pérez, (1998):

- Estudio de la balanza de pagos del País.
- Estudio de la balanza comercial del País.
- Tasa de devaluación del peso frente al dólar y tasa de cambio frente a otras monedas de países a los cuales la empresa exporta productos o de los cuales importa insumos o equipos.
- Análisis de la deuda externa pública y privada y análisis de los cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.
- Mercado de los productos que la empresa produce y que potencialmente puedan exportarse o se están exportando.
- Análisis de las finanzas públicas en Colombia, considerando los ingresos y egresos del Gobierno y la política de inversión y gasto público, así como la situación de déficit o superávit.

Estudio de la política económica del actual Gobierno. Comprende, según Pérez, (1998):

Un análisis de la política macroeconómica: fiscal, del sector externo, monetaria, cafetera, de inversión y ahorro. Un estudio de los planes fundamentales en los cuales está comprometido el actual Gobierno. Debe mirarse también los aspectos de financiación de los citados planes. Programa para el desarrollo económico relacionados con los sectores: primario, secundario y terciario. Programas para el desarrollo del comercio exterior. Políticas de descentralización. Políticas de modernización de la administración pública. Mercado de Capitales y Mercado Financiero: Disponibilidad y acceso de capitales y fuentes de financiación para la inversión y la operación. Finalmente es importante considerar los principales elementos de la tendencia actual en la situación económica a nivel mundial y

principalmente debe referirse a los países que tienen o pueden tener influencia en el comportamiento de la actividad que realiza la empresa.

Se presentan las principales variables económicas fundamentales, tomadas de Echeverry, Silva & Gallego (2012):

Tabla 11. Principales variables macroeconómicas del País entre 2006 – 2011

CRECIMIENTO PIB: PIB 06: **6.8%** ; PIB 07: **7.5%**; PIB 08: **2.5%**; PIB 09: **0.4%** ; PIB 10: **4.3**; PIB 11: **5.9**

INFLACIÓN: 06: **4.48%**; 07: **5.69%**; 08: **7.67%**; 09: **2.0%**; 2010: **3.17%**; 2011: **3.4**; 2012: **3.55** Marzo

TRM: **\$1.761.87** Marzo 23/20012 Devaluación 09: **-8.89%**; 10: **-2.41**; 11: **0.71**; 2012: Doce meses **-5.60** Año corrido: **-9.31**

TASA DE INTERÉS: DTF: **5.23%** (Marzo 23/2012) E.A. Usura: **29.88%**; E.A. (Marzo 2012) IBR: **5.25** Marzo 23

DESEMPLEO: Nacional: 06: **11.8%**; 07: **9.9%**; 08: **10.6%**; 09: **11.3%**; 10: **11.8%**; 11: **10.8**; 2012: **12.5** Ene
13 Ciudades: 06: **12.8%**; 07: **10.3%**; 08: **10.9%**; 09: **12.3%**; 10: **12.4%**; 11: **11.8** ;2012 **11.3** Ene

DÉFICIT FISCAL (%PIB): GNC: 06: **-4.1%**; 07: **-3.2%**; 08: **-3.3%**; 09: **-3.7%**; 10: **-4.3%**; 11: **-4.1%**
SPC: 06: **-0.5%**; 07: **-0.8%**; 08: **-1.4%**; 09: **-2.3%**; 10: **-3.5%**; 11: **-3.7%**

EXPORTACIONES (Mill, US\$): 06: **24.390**; 07: **29.991**; 08: **37.626**; 09: **32.853**; 10: **39.820**; 11: **56.953** (Dic)

IMPORTACIONES (Mill, US\$): 06: **26.162**; 07: **30.816**; 08: **37.155**; 09: **32.898**; 10: **38.852**; 11: **51.998** (Dic)

DEUDA EXTERNA (Mill, US\$): Privada: **31.287**; Pública: **41.510**; Total: **72.797** (Octubre 2011)

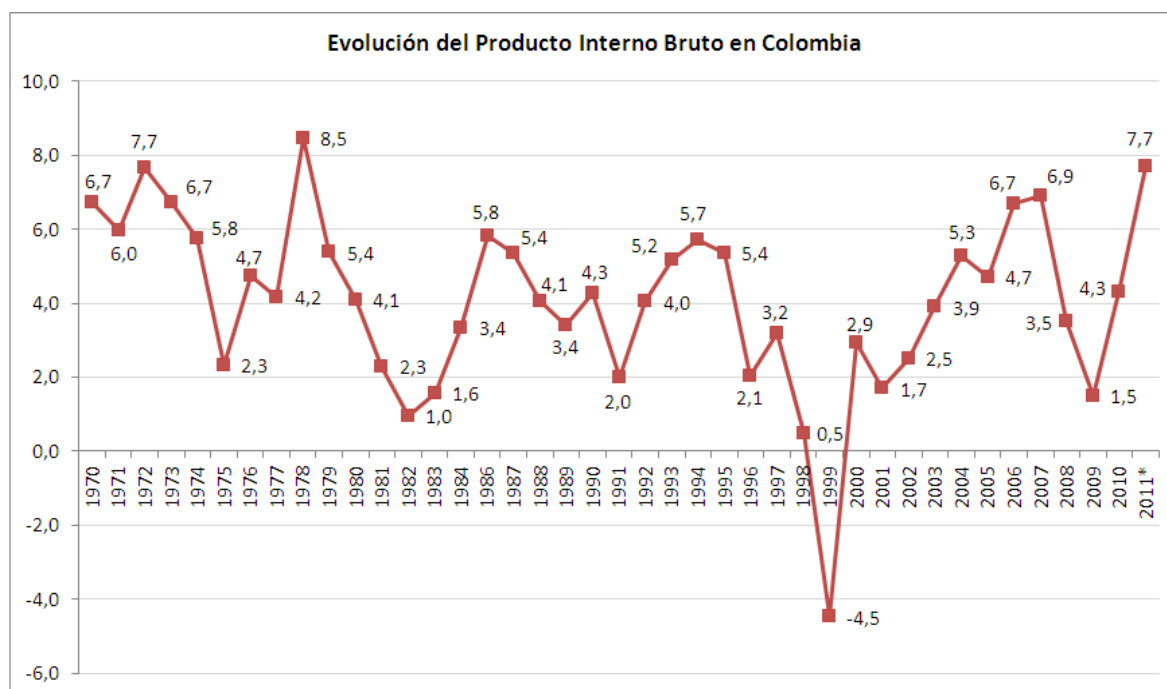
RESERVAS INTERNACIONALES NETAS: (Millones de US\$ **32.471** (Febrero 2012)

POBREZA: **16.93** Millones de pobres (37.2%); **6.37** Millones de indigentes (14%)

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH): Puesto 79 sobre 180 (Desarrollo humano alto)

Fuente: Echeverry, Silva & Gallego (2012)

Gráfico 13. Evolución del Producto Interno Bruto en Colombia entre 1970 -2011



Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 12. IPC Variación mensual, según ciudades, Enero (2011 – 2012)

Ciudades	Variación %		Diferencia puntos %
	2011	2012	
Bucaramanga	1.25	1.20	-0.05
Bogotá D.C.	0.95	0.90	-0.05
Barranquilla	0.80	0.79	-0.01
Armenia	0.92	0.78	-0.14
Cartagena	1.04	0.75	-0.29
Villavicencio	0.78	0.74	-0.04
Nacional	0.91	0.73	-0.18
Neiva	0.41	0.68	0.27
Cali	0.75	0.63	-0.12
Riohacha	-0.42	0.62	1.04
Montería	1.02	0.60	-0.42
Manizales	1.52	0.60	-0.92
Ibagué	1.09	0.56	-0.53
Santa Marta	0.73	0.53	-0.20
Cúcuta	0.68	0.52	-0.16
San Andrés	0.37	0.51	0.14

1/2

Ciudades	Variación %		Diferencia puntos %
	2011	2012	
Pereira	0.55	0.51	-0.04
Sincelejo	0.77	0.48	-0.29
Medellín	1.01	0.44	-0.57
Valledupar	0.84	0.43	-0.41
Popayán	0.49	0.40	-0.09
Tunja	0.70	0.31	0.39
Florencia	0.54	0.30	-0.24
Quibdó	0.36	0.23	-0.13
Pasto	0.36	0.23	-0.13

2/2

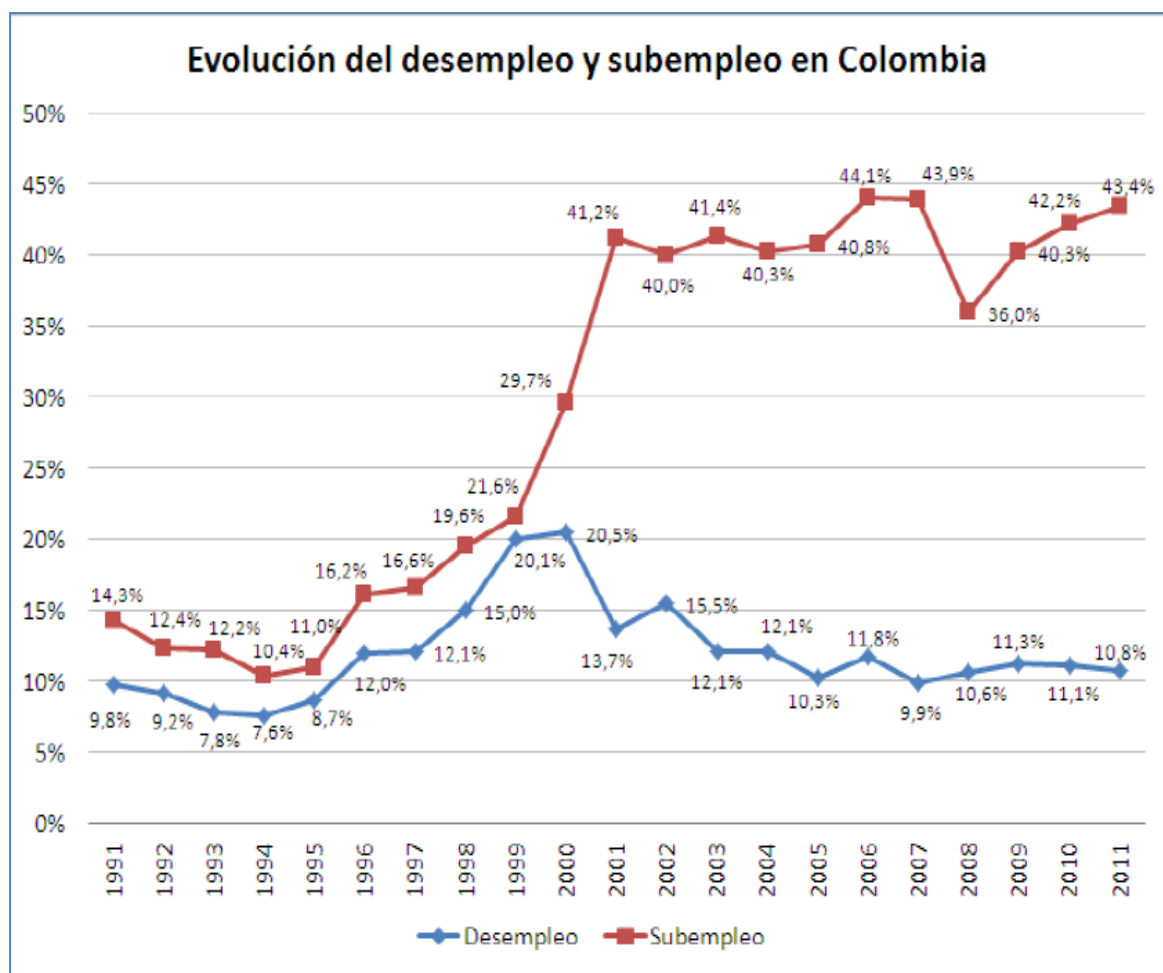
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 13. IPC Variación doce meses, según ciudades, Enero (2011 – 2012)

Ciudades	Variación %		Diferencia puntos %
	2011	2012	
Bucaramanga	4.30	5.71	1.41
Neiva	2.52	5.69	3.17
Cúcuta	2.73	4.83	2.10
Valledupar	4.17	4.62	0.45
Barranquilla	3.68	4.56	0.88
Villavicencio	3.47	4.40	0.93
Montería	3.33	4.07	0.74
Tunja	2.22	3.00	1.68
Cartagena	3.89	3.87	-0.02
Ibagué	3.52	3.86	0.34
Manizales	3.48	3.70	0.22
Santa Marta	3.40	3.70	0.30
Pereira	2.87	3.69	0.82
Riohacha	2.62	3.61	0.99
Nacional	3.40	3.54	0.14
Popayán	2.47	3.54	1.07
Medellín	3.75	3.53	-0.22
Bogotá D.C.	3.48	3.15	-0.33
Sincelejo	3.32	3.08	-0.24
Cali	2.61	3.07	0.46
Florencia	2.90	2.93	0.03
Armenia	2.95	2.90	-0.05
Quibdó	3.40	2.85	-0.55
San Andrés	3.30	2.84	-0.46
Pasto	2.45	2.28	-0.17

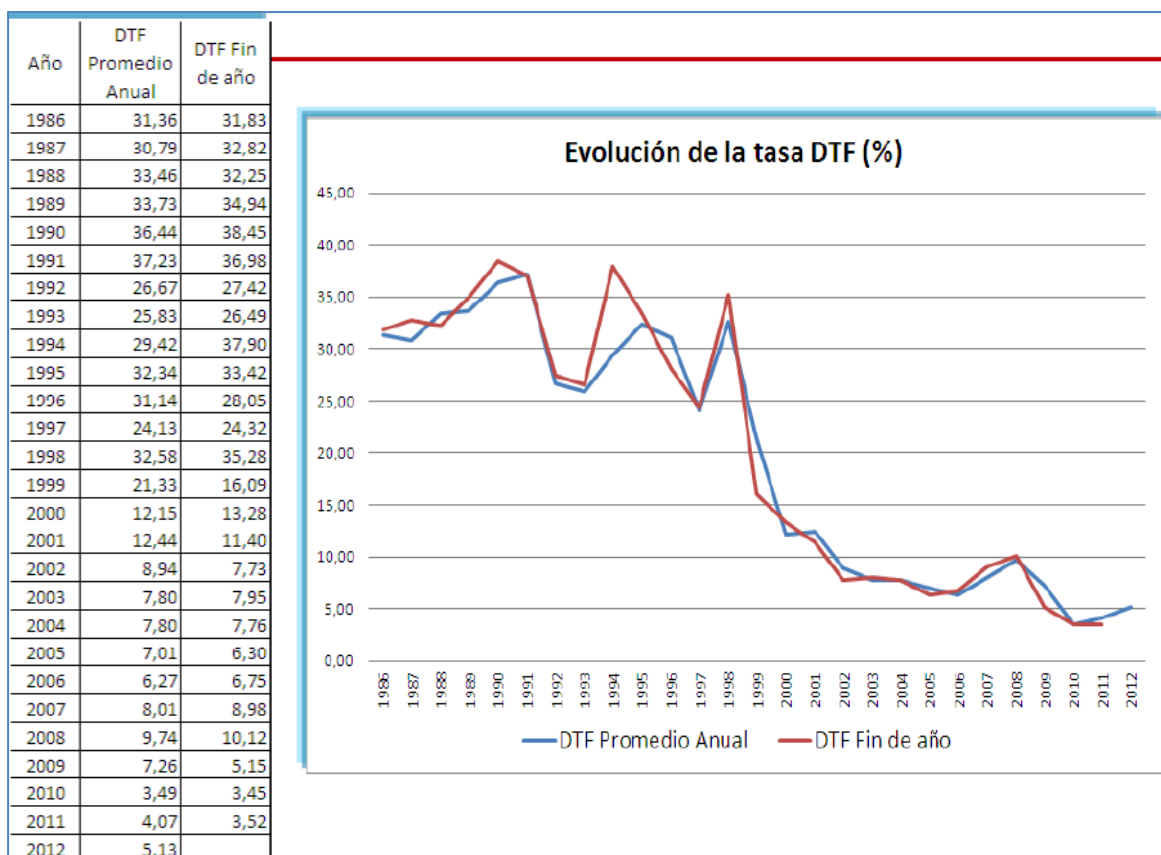
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 14. Evolución del desempleo y subempleo en Colombia período 1991- 2011



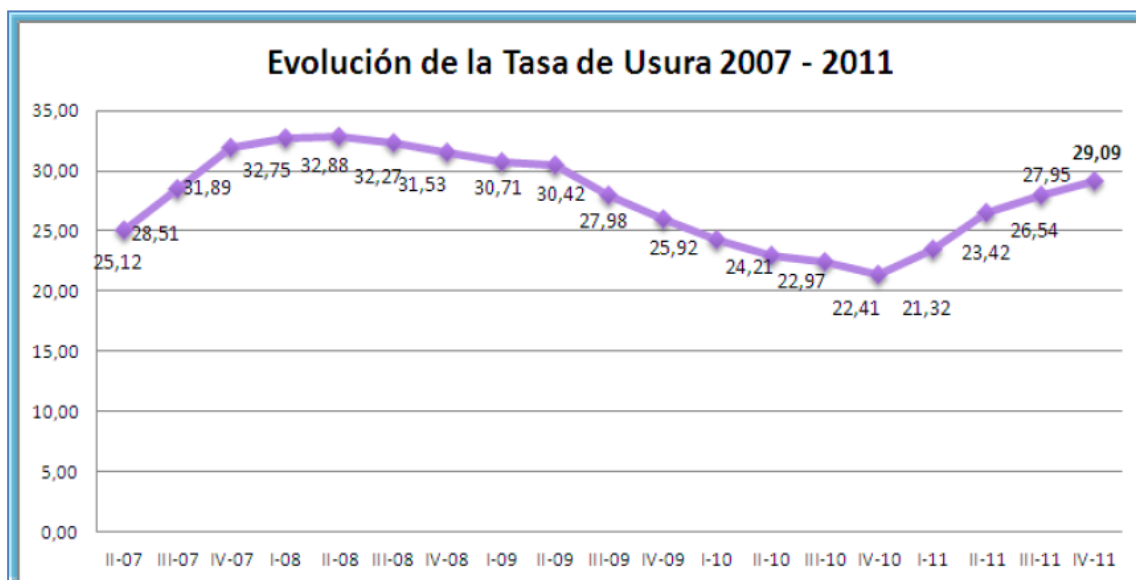
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 15. Variación de la tasa DTF período 1986 - 2012



Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 16. Variación tasa de Usura 2007 - 2011



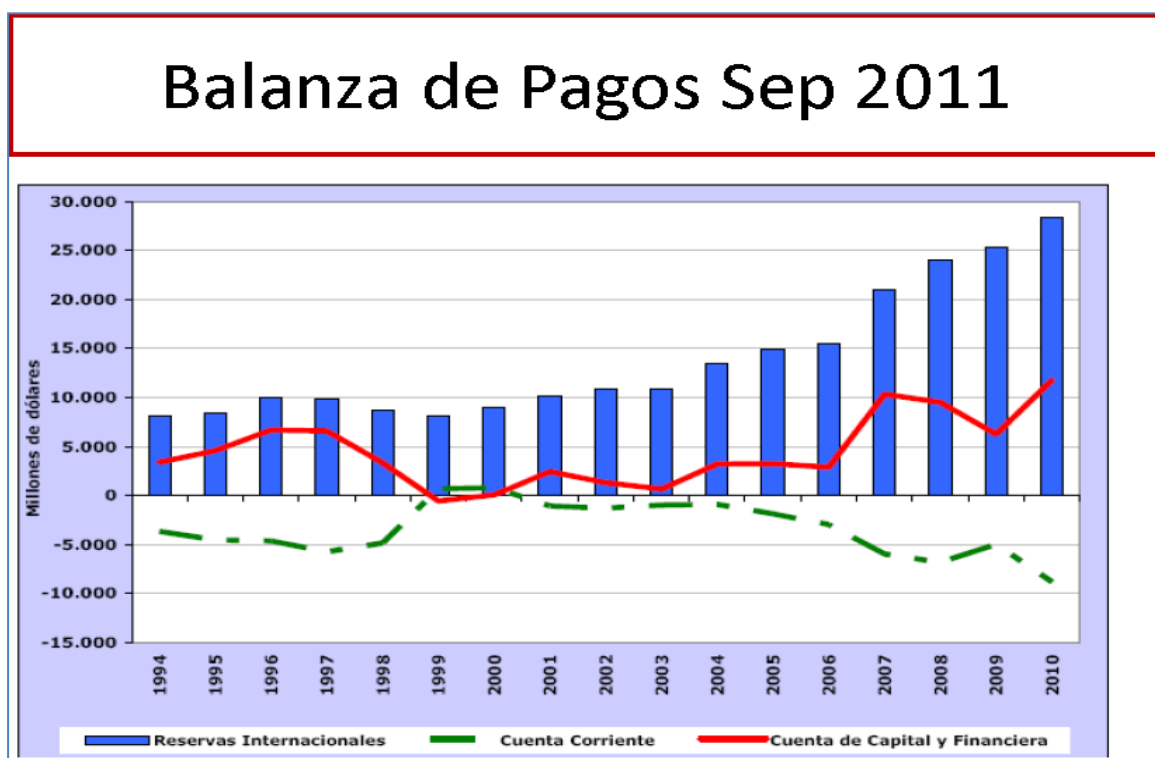
Fuente: Banco de la República citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 17. Variación de la tasa de cambio del dólar TRM entre 2011 – 2012



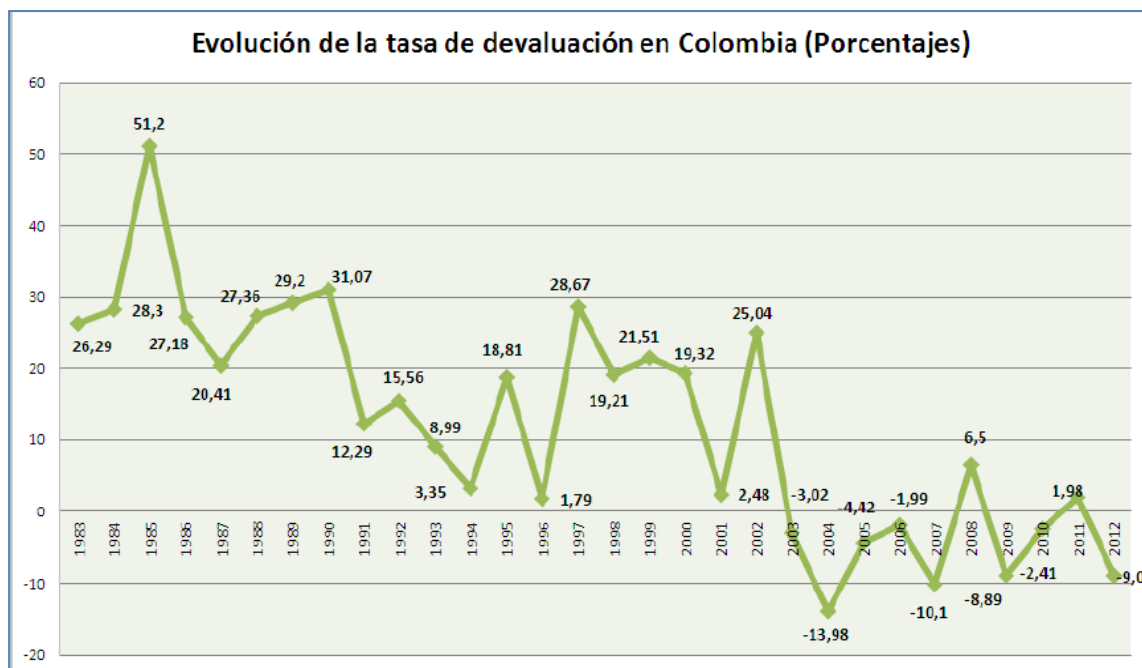
Fuente: Banco de la República citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 18. Variación Balanza de pagos Colombia 1994 - 2011



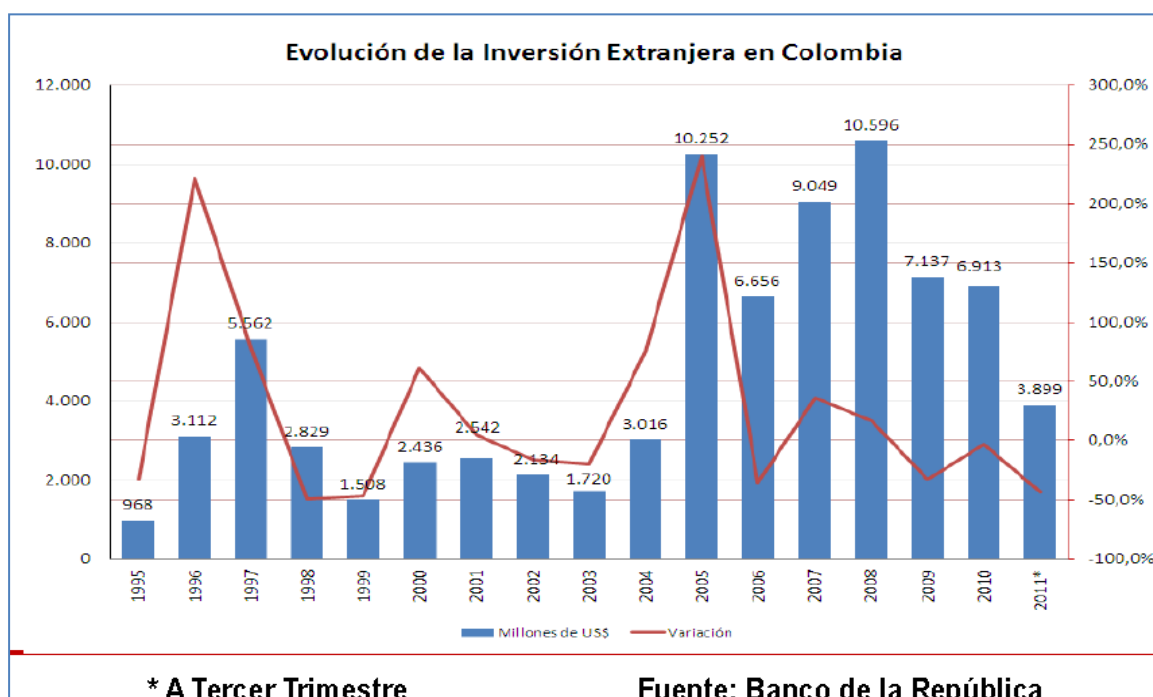
Fuente: Banco de la República citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 19. Variación en % de la tasa de devaluación del peso en Colombia



Fuente: Banco de la República citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

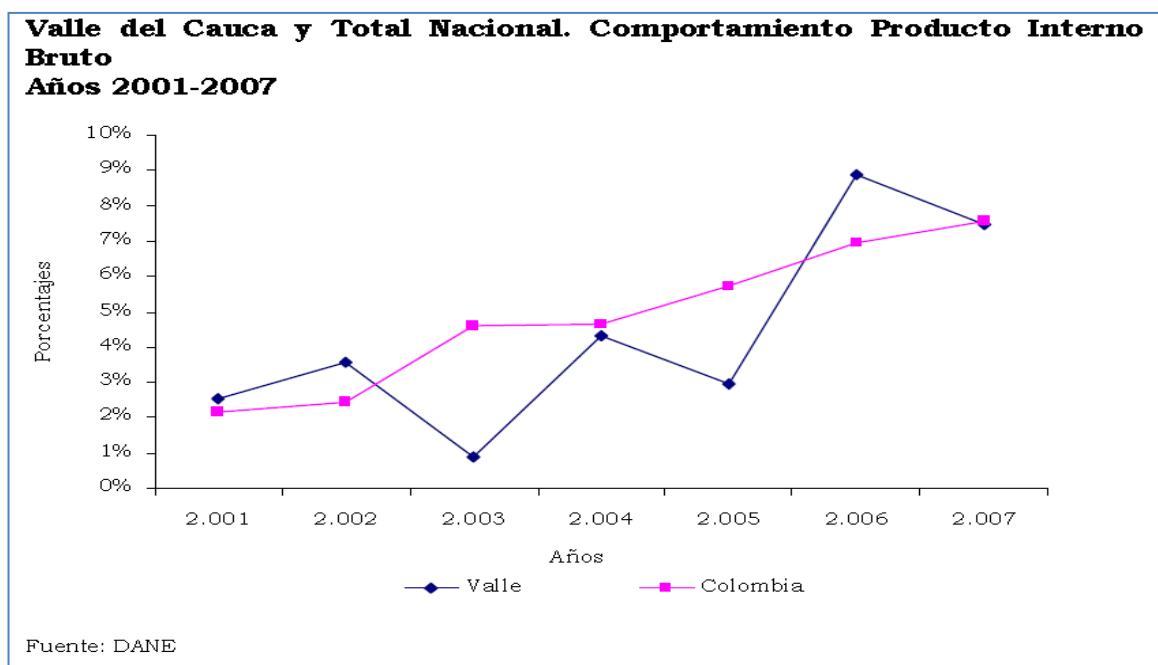
Gráfico 20. Variación de La Inversión Extranjera en Colombia 1995 – 2011 (Tercer trimestre)



Fuente: Banco de la República

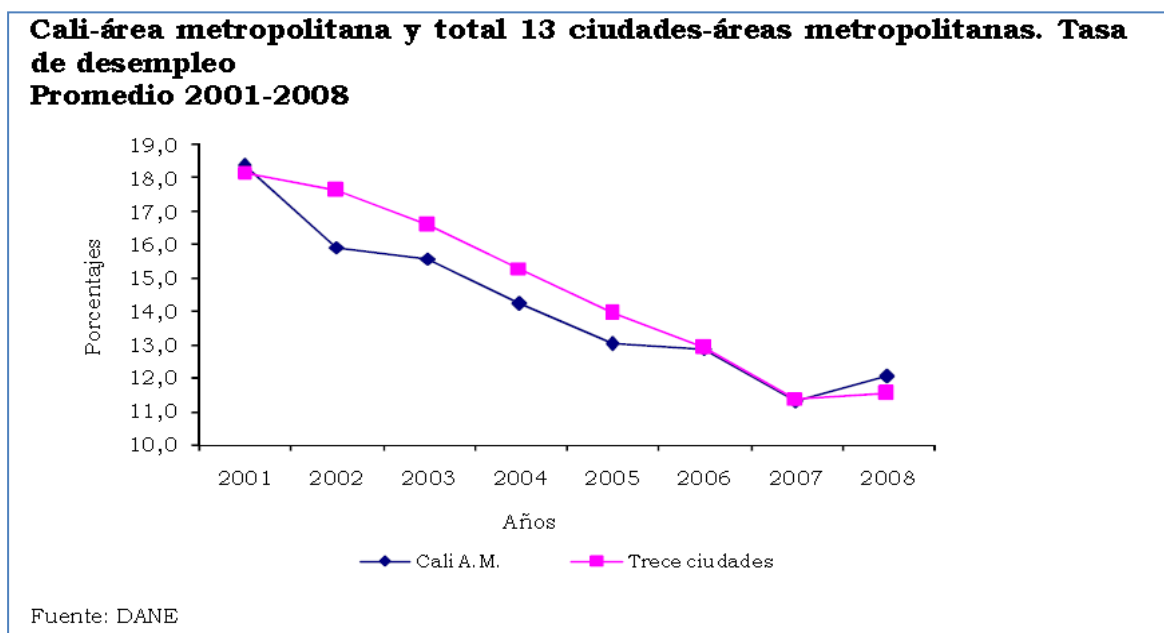
Fuente: Banco de la República citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 21. Variación Producto Interno Bruto 2001 – 2007 para Valle del Cauca y Total Nacional



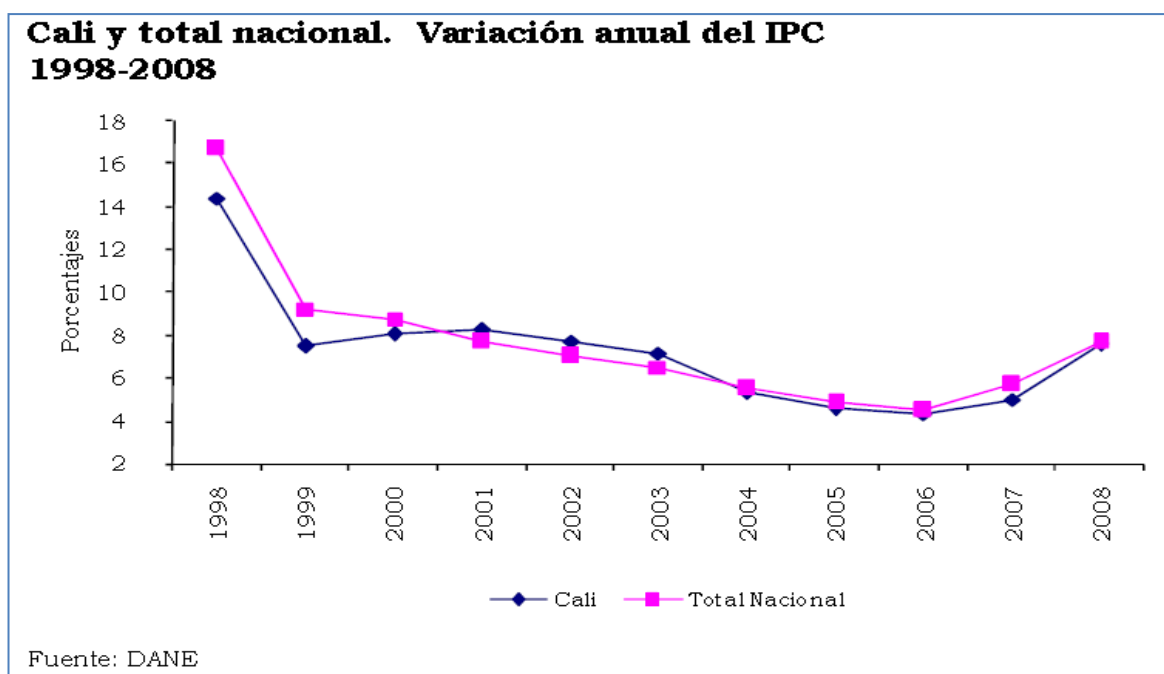
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 22. Tasa desempleo promedio 2001 – 2008 Cali y Trece ciudades – Áreas metropolitanas



Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 23. Variación anual del IPC para Cali y Total Nacional entre 1998 - 2008



Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Al finalizar el siglo aparecen dos grandes debilidades en la economía colombiana que ensombrecen su futuro. Desde mediados de la década del noventa el sector público experimenta un desequilibrio persistente, un desbalance entre el ahorro y la inversión, que se ha venido acumulado progresivamente. Si bien en la década de los ochenta se había logrado reducir un desequilibrio de gran magnitud y la brecha pública durante una década había permanecido ligeramente deficitaria o superavitaria, a mediados 1995 empieza nuevamente una tendencia cada vez más deficitaria que se mueve en cerca de 4% del PIB para el año 2000, pero mucho mayor para el equilibrio del Gobierno central (Kalmanovitz & López, 2002, p.36).

Como en el pasado, la pobreza es hoy mucho mayor en las áreas rurales que en las urbanas. Mientras que en el campo el 79% de la población es pobre, en la ciudad el porcentaje es del 55%. La pobreza extrema es también mucho mayor en las áreas rurales (37% si la medición se hace con el criterio de pobreza extrema o 30% con el de dos dólares diarios) en comparación con las áreas urbanas (14% y 5% respectivamente). Sin embargo, hasta 1995 la pobreza extrema rural había caído más rápidamente que la urbana y también fue menos golpeada por la recesión (Kalmanovitz & López, 2002, p.38).

En el cuadro 11 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Económico.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Los avances científicos y la incorporación de tecnologías más importantes sobre café los incorpora el Instituto Colombiano sobre Investigaciones del Café, CENICAFE, quienes desde 1938 vienen haciendo investigación y desarrollo sobre todas las actividades que tienen que ver con el café. Esto es sobre variedades de café resistentes a las plagas y enfermedades, sobre cultivo, beneficio y procesamiento.

Tena (1992), citado por Betancourt (2011), precisa los factores tecnológicos específicos así:

Evolución del ciclo de vida de la tecnología empleada por la empresa: De proceso y de producto, tecnologías sustitutivas de la utilizada por la empresa, fuentes de transferencia de tecnología, fuentes de know-how sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa, registro y protección de marcas, patentes y otros derechos, especial atención a las tecnologías relevantes para el sector.

Es así, como hoy se ha consolidado un trabajo importante sobre la protección y diferenciación del Café de Colombia, y de todo un portafolio marcario. También se trabaja sobre la diferenciación de producto, estableciendo un sistema de control, seguimiento y trazabilidad de los orígenes del café que se vende al mundo. No solo se atienden los mercados de café verde sino que también se está explotando mediante la transformación y valores agregados para comercializar.

Se ha integrado conocimiento en cultivo, en transformación y adición en la cadena de valor, lo mismo que en la comercialización del grano y sus productos en otros mercados mundiales no tradicionales, como Rusia y China.

Para el sector rural cafetero es imprescindible seguir haciendo investigación y desarrollo alrededor de la actividad, esto como parte fundamental de mantener su sostenibilidad. Urrutia (1991, p.351), reafirma esto asegurando que el crecimiento económico es función del cambio tecnológico. La productividad de la mano de obra aumenta también según la sociedad logre desarrollar nuevas formas, más eficientes, de producción. Aunque el cambio tecnológico se incorpora más rápidamente cuando la sociedad invierte en los equipos más modernos y mejora el nivel educativo de su mano de obra, la innovación tecnológica juega un papel independiente en la aceleración del proceso de crecimiento de una economía.

En el cuadro 8 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Tecnológico.

3.8 ENTORNO POLÍTICO – GUBERNAMENTAL E INSTITUCIONAL

El sistema político colombiano de naturaleza democrática, los planes de desarrollo, los planes de inversión y de modernización del Estado, de cara al fenómeno de la globalización mundial, el estado de derecho, la creación del Ministerio de las TIC's como medio para hacer gestión del conocimiento, los ordenamientos territoriales, la seguridad democrática, la prosperidad democrática, las locomotoras para el desarrollo, en definitiva los planes de los gobiernos para aumentar la productividad y competitividad del Estado, son aspectos que benefician al sector cafetero, por cuanto su participación en el PIB agrícola y en el PIB agropecuario del País es bastante considerable, siendo un pilar importante de su economía.

La zonas rurales del País requieren de una verdadera política de desarrollo rural, como lo manifiesta Machado (2006), en la entrevista realizada por el profesor Carlos Alfonso Delgado Gómez: Al concepto de nueva ruralidad le falta adicionarle el tema sobre pobreza rural, además, le falta involucrar actores sociales; el territorio está ahí pero “¿en donde están los actores, cuales son los actores del territorio, cuáles son sus funciones?”. Por tanto, es un concepto que está en elaboración, es un tema que se está abriendo camino. Hay una cosa curiosa, si uno mira en el fondo el concepto de nueva ruralidad, y de donde se deriva, termina basándose en la multifuncionalidad de la agricultura de los europeos. Es una mirada a la agricultura alrededor de nuevas funciones, en donde se tienen en cuenta variables que antes no se valorizaban, como medio ambiente, actores sociales, el territorio, etc. Europa tiene una política agraria, con un fondo de compensación para manejar los desequilibrios regionales; esa política agraria está influida por el concepto de multifuncionalidad que nació en una reunión en Marruecos convocada por la FAO. La “nueva ruralidad” tiene elementos muy interesantes y creo que esa es una opción pero no es la única, hay otras perspectivas analíticas que están por desarrollarse; me parece que una de las cosas que no hemos analizado bien con suficiente juicio y sistemáticamente es el futuro, todos los análisis que hemos hecho hasta ahora sobre economía agrícola son históricos o sobre la situación coyuntural; pero pensar en el futuro de la sociedad, hacia dónde va la sociedad rural, cómo van a ser esas sociedades rurales en el futuro en su relación con las sociedades urbanas, cómo va a ser la actitud del Estado, cómo esa sociedad se va a relacionar con el contexto internacional, cómo va a ser la estructura institucional de esa sociedad; en fin cómo va a ser el tratamiento que el Estado y la sociedad urbana le den a esa sociedad rural. Ese es un vacío de conocimiento y está haciendo mucha falta; porque en los estudios sobre el conflicto y lo que viene después del conflicto no hay ninguna claridad sobre lo que va a pasar y no sabemos qué va a pasar con el sector agrícola y cómo está atravesado por la discusión de los TLCs (Machado, citado por Delgado, 2006, p.209-210).

La actividad cafetera, por estar circunscrita a las zonas rurales colombianas, compartiendo la problemática social del conflicto armado, es la generadora del tejido social, que mantiene la cohesión institucional del estado en las zonas rurales cafeteras.

La caficultura es una actividad económica crucial para el desarrollo social de las zonas rurales:

Representa el 17% del PIB agrícola y 9% de todo el agropecuario.

2,2 millones de personas dependen directamente del cultivo de café (25% de la población rural colombiana).

741 mil empleos directos y 1,4 millones de empleos indirectos (31% del empleo agrícola).

El 96% de las familias cafeteras son propietarias de cultivos con tamaño promedio de 1,6 has., los cuales responden por el 69% de la producción nacional (FNC (2011).

La caficultura es modelo de paz. Alrededor de ella se ha constituido una red social soportada por una estructura productiva imposible de reemplazar, de la cual depende en gran medida la estabilidad democrática, la seguridad, el equilibrio social y la prosperidad del País.

La zona cafetera abarca 3,3 millones de hectáreas, de las cuales 921 mil están sembradas en café, y está conformada por 563 mil familias asentadas en 588 municipios de 20 departamentos del país que derivan su sustento del café (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Colombia es Café – Cifras 2011).

El Acuerdo por la Prosperidad Cafetera 2010-2015 suscrito por la Federación con el Gobierno Nacional es un marco de política de mediano plazo orientado a la sostenibilidad de los caficultores y sus familias.

Para alcanzar este propósito, se propone consolidar la caficultura como motor de crecimiento de la actividad agropecuaria, sector identificado en el plan de Gobierno como una de las cinco locomotoras para el progreso del País. Las prioridades del Acuerdo por la Prosperidad Cafetera 2010-2015: “Crear prosperidad democrática en el campo: La caficultura es la actividad agrícola más idónea para reducir la pobreza, generar empleo formal en el campo y mejorar el nivel de ingresos y la calidad de vida de las familias cafeteras. Dado que la caficultura se desarrolla mayoritariamente en pequeñas extensiones, facilita que los apoyos sean irrigados a vastos sectores de la población rural.” (FNC, 2011).

Consolidar la caficultura como una locomotora que jalone el crecimiento de todo el agro colombiano: La estrechez actual del mercado internacional del café, ofrece oportunidades para el crecimiento de la producción que permitirá a Colombia mantenerse como el primer productor de café suave del mundo mejorando el ingreso de las familias productoras.

Para la Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación, de acuerdo con el documento 280 del 03 de marzo de 2005, Colombia en los próximos veinte años, El País que queremos, escrito por Hommes & Umaña (2005, p.7-8) tenemos que el desarrollo inicia con la estimación del crecimiento promedio del PIB real colombiano que permitiera en 2024 duplicar el PIB per cápita de 2004. Se muestra que, para poder alcanzar la meta propuesta, el PIB real debe crecer en promedio durante los próximos 20 años 4.86% anual, aproximadamente.

El modelo de promoción de exportaciones y cambio de estructura productiva desarrollado por Corea del Sur fue el modelo base para plantear las metas de crecimiento en Colombia. A partir de las participaciones de cada sector productivo en Corea, se hicieron supuestos de la evolución de los sectores económicos de Colombia para alcanzar el crecimiento económico estimado. Se muestra esta evolución entre 2004 y 2024, encontrando las siguientes participaciones en el PIB: Sector agropecuario 9.31%, industria 36.8% y servicios 51.3%. En la actualidad estas participaciones son: 13.8%, 27.0% y 56.6%, respectivamente.

Se supuso para Colombia una participación más alta de la agricultura que en Corea considerando que el País cuenta con grandes capacidades de producción agrícola y que además parte de sus exportaciones provienen de productos agroindustriales como las flores, el café y el banano, entre otros. Bajo estos supuestos de cambio en la estructura productiva se concluye que para lograr el crecimiento esperado la industria manufacturera debe crecer 7.37%, el sector agropecuario 2.8% y los servicios 4.21% promedio anual durante los próximos veinte años.

Para Urrutia (1991, p.356), en Colombia, en la actualidad, el Estado está subinvirtiendo en funciones que son esenciales para el crecimiento económico. No ha logrado garantizar la seguridad y la justicia, y no ha podido garantizarles a las familias de bajos recursos el acceso a la educación y la salud. El gran reto para el futuro es la reforma del Estado para que pueda, sin generar un déficit fiscal, suministrar estos servicios básicos. Esa reforma implica una reforma tributaria para aumentar la carga tributaria, que en Colombia es baja, y una reestructuración del aparato estatal para hacer el gasto más eficiente y reducir el gasto público en aquellas funciones que no contribuyen a facilitar el desarrollo económico.

En el cuadro 13 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Político Gubernamental e Institucional.

3.9 ENTORNO JURÍDICO

En palabras de Pérez (1998) el entorno Jurídico “Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.”

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias en la misma constitución política y otras especiales, según la actividad o intervalo de la actividad cafetera. La Constitución Nacional garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, pudiendo intervenir, expropiar e indemnizar. Se trata de identificar la incidencia que tiene la Constitución Nacional en el desarrollo de la actividad de la empresa. La Legislación Comercial básica que incide en el comportamiento de la empresa. El nuevo Código de Comercio sirve de marco jurídico en la actividad comercial.

El entorno jurídico para la actividad cafetera es propicio y beneficioso, dadas las características sociales de la actividad, que están enmarcadas dentro de los planes de desarrollo Nacional dadas sus características microeconómicas para el campo, y las macroeconómicas para la economía Nacional.

La trayectoria Nacional de la actividad, de más de 80 años, es una prueba de la consolidación política y jurídica para el sector cafetero. La misma fuente de recursos con que funciona la actividad es la principal muestra de esto, pues está sustentada en un fondo nacional de naturaleza parafiscal, que aunque es una cuenta pública, es administrada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, bajo un marco gubernamental y jurídico establecido para cumplir cabalmente sus fines.

Para las zonas rurales colombianas falta mucha legislación, el Gobierno actual, en cabeza de su Ministro de Agricultura, expresa su firme intención de intervenir y reglamentar los aspectos más relevantes, al respecto Restrepo (2011, p.22, 32), afirma, entre otros asuntos importantes, que cerca del 40% de los predios que se trabajan en el País no cuenta con títulos de propiedad formales, y por lo tanto está excluido de las vías de movilidad social que el siglo XXI abre para los campesinos, como el acceso al crédito, hipotecas y subsidios. El campo es 40% más pobre que el promedio Nacional, y de ahí la importancia de modernizar la agricultura favoreciendo la asociatividad del pequeño y mediano agricultor en Colombia. Expresa que aún quedan por superar muchos problemas estructurales. Si no atacamos la microfundización del País, si no restablecemos una institucionalidad que pueda responder por los requerimientos de riego que han quedado olvidados desde hace 25 años, si no seguimos avanzando en una reformulación de la asignación de los recursos públicos, menos subsidios otorgados a dedo, más

provisión de bienes públicos, si no seguimos avanzando hacia una conciencia que se traduzca en mayor institucionalidad y mayor asignación de recursos hacia los programas de desarrollo rural, las medidas de carácter arancelario y comercio exterior podrán ser útiles pero nunca podrán ser el factor que ponga en marcha un mejor comportamiento de la agricultura en el País, como todos lo deseamos.

En el cuadro 9 se presenta la matriz de Análisis del Macroambiente – Entorno Jurídico.

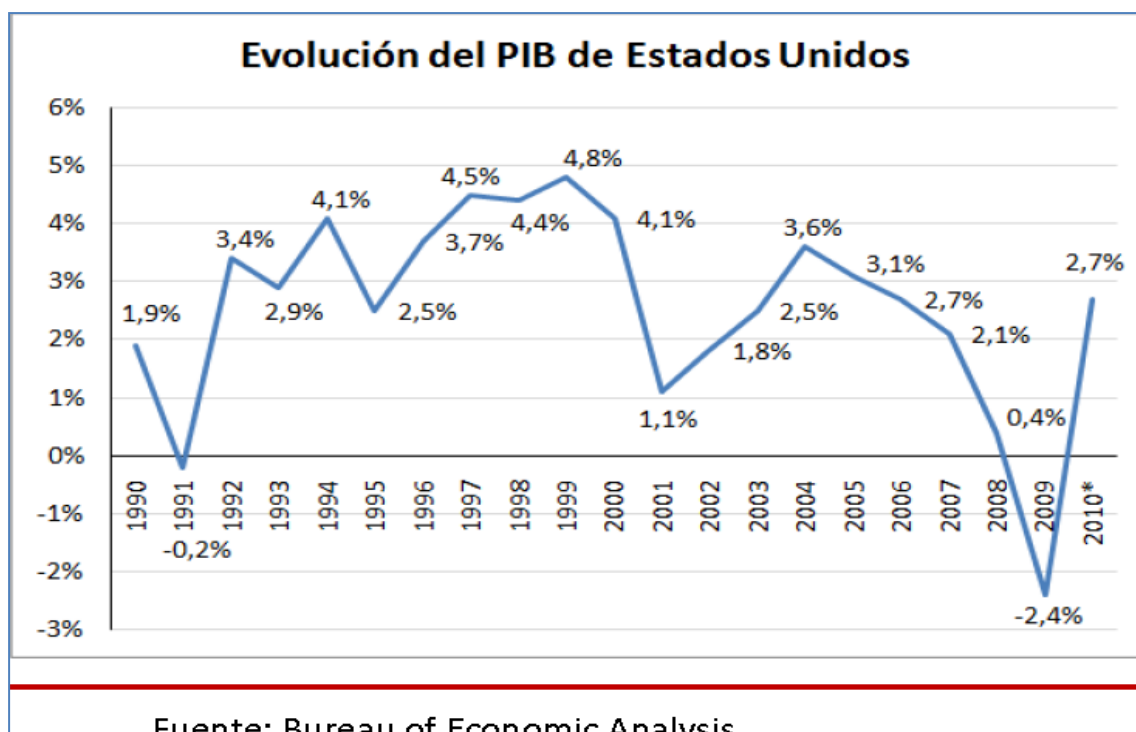
3.10 ENTORNO INTERNACIONAL

Colombia es hoy calificada como un País de economía emergente, que ofrece importantes atractivos para el comercio internacional, es así como se encuentra en un proceso de modernización del Estado, de construcción de infraestructura apropiada para asumir el reto de la globalización de la economía mundial. Tiene negociados tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá, México, Corea, La Unión Europea y otros países del mundo. Colombia ha logrado estabilizar sus índices macroeconómicos de forma que ofrece garantías para la inversión extranjera y en consecuencia para el desarrollo de su economía.

En cuanto a la actividad cafetera durante sus más de 80 años de actividad ha desarrollado innovaciones que le han permitido sortear múltiples problemas que le ha planteado la estructura interna de producción y las variantes circunstancias del comercio internacional. Además ha desarrollado alianzas estratégicas con organismos internacionales como la Organización Internacional del Café, que le permiten competir en el mercado internacional. Sin embargo como señala Diego Pizano en su trabajo sobre Calidad, Salud e Investigación para la OIC, (2002), se debe seguir trabajando en mejorar calidad del café, la cadena productiva, en tener precios remunerativos y estables, en selectividad, en promoción, educación y capacitación, y concluye diciendo que el tema de la calidad tiene múltiples dimensiones y que alcanzar un alto nivel de calidad es equivalente a buscar la excelencia en todos los procesos y actividades de una industria. La excelencia no es fácil de lograr e implica un proceso de mejoramiento continuo y un acercamiento a los usuarios finales del producto para conocer y tratar de satisfacer sus preferencias y necesidades. Este ejercicio requiere naturalmente consistencia y continuidad (Pizano, 2002, p.7).

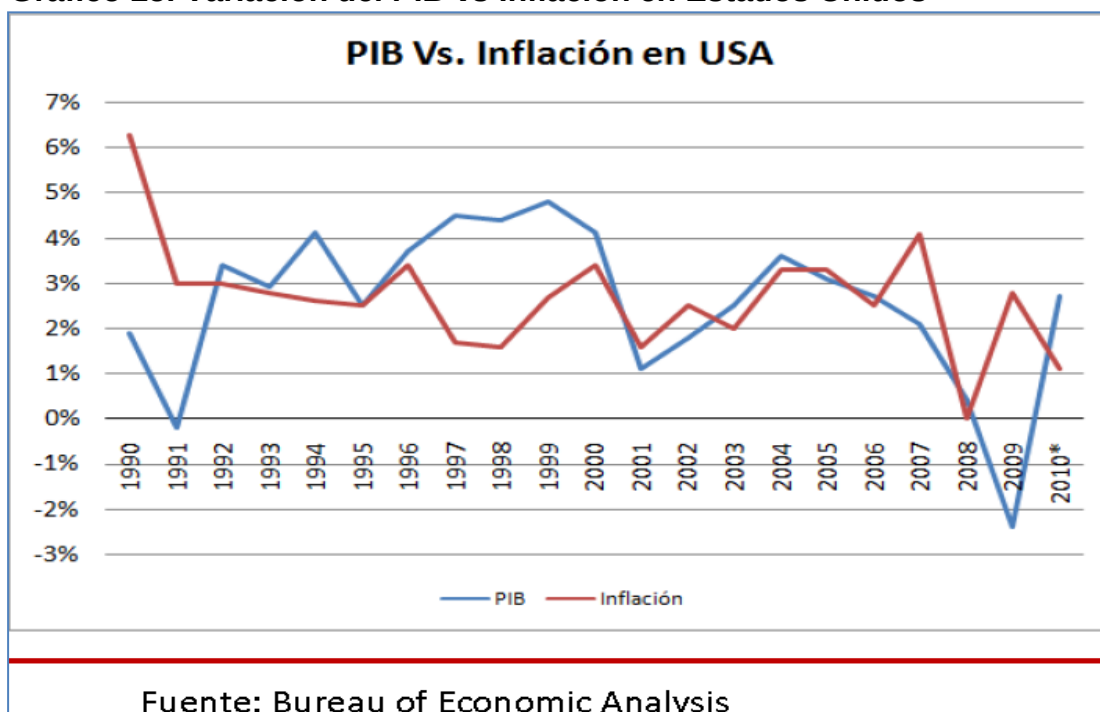
Otro factor importante es el crecimiento de la demanda internacional por los cafés suaves como el café de Colombia, que crece a una tasa aproximada del 2% y con una perspectiva de un mercado donde no hay inventarios suficientes para suplir estas demandas. Adelante algunos indicadores macroeconómicos internacionales:

Gráfico 24. Variación del PIB para Estados Unidos



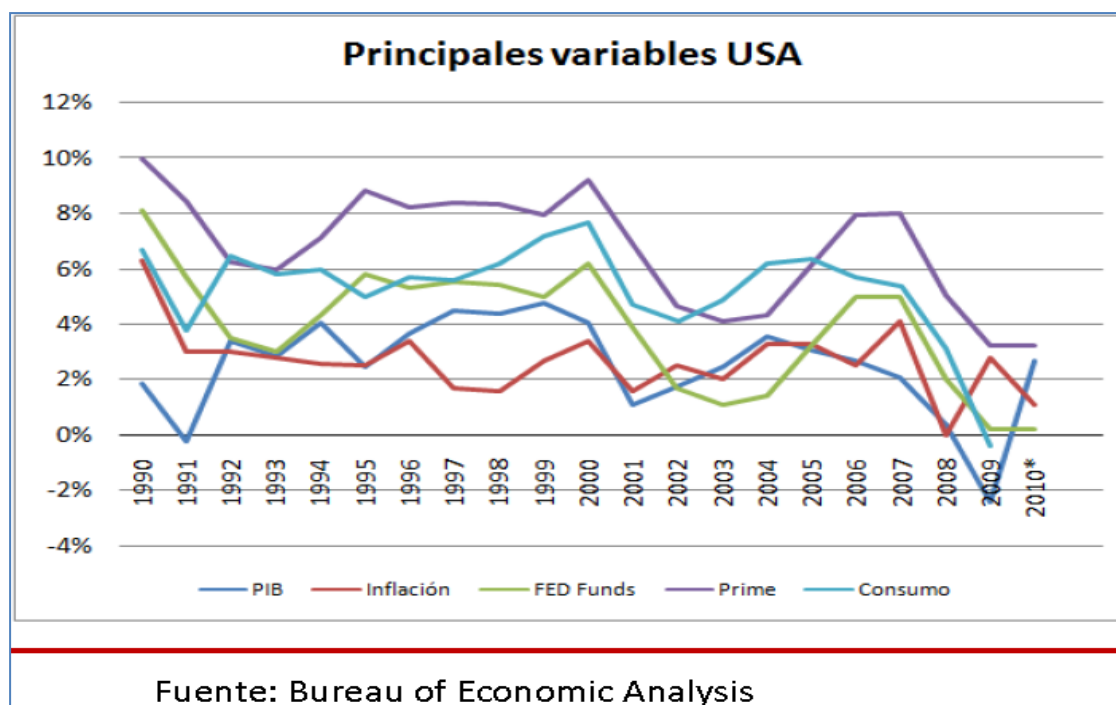
Fuente: Bureau of Economic Análisis citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 25. Variación del PIB vs Inflación en Estados Unidos



Fuente: Bureau of Economic Análisis citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 26. Principales variables económicas para Estados Unidos



Fuente: Bureau of Economic Análisis citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 14. Balanza de pagos Exportaciones e Importaciones para Colombia 1994 – 2011

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1994	8.537.5	11.093.9	-2.556.4
1995	10.201.1	12.952.3	-2.751.3
1996	10.647.6	12.791.9	-2.144.3
1997	11.549.0	14.369.2	-2.820.2
1998	10.865.6	13.768.1	-2.902.4
1999	11.617.0	9.991.0	1.626.0
2000	13.158.4	10.997.9	2.160.5
2001	12.329.9	11.996.6	333.3
2002	11.975.4	11.897.2	78.2
2003	13.128.5	13.025.7	102.8
2004	16.788.3	15.648.7	1.139.7
2005	21.190.4	19.798.9	1.391.5
2006	24.391.0	24.534.0	-143.0
2007	29.991.3	30.815.7	-824.3
2008	37.626.0	37.155.0	471.0
2009	32.853.0	31.188.0	1.665.0
2010	39.820.0	38.352.0	1.468.0
2011	56.954.0	51.998.0	4.956.0

*** A Diciembre de 2011**

Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 15. Clasificación de las Exportaciones de Colombia en productos Tradicionales y no Tradicionales 1995 - 2011

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1995	10.126	5.418	4.708
1996	10.587	5.865	4.722
1997	11.523	6.230	5.293
1998	10.890	5.377	5.513
1999	11.575	6.191	5.384
2000	13.115	6.711	6.404
2001	12.301	5.463	6.838
2002	11.900	5.310	6.591
2003	13010	6.004	7.006
2004	16.483	7.596	8.887
2005	21.187	10.365	10.822
2006	24.391	11.810	12.581
2007	29.991	14.207	15.784
2008	37.626	20.003	17.623
2009	32.853	17.953	14.900
2010	39.820	25.351	14.468
2011	56.953	39.785	17.167
* A Diciembre de 2011			

Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 16. Histórico comparativo principales Exportaciones de Colombia sobre 100% para Café, Carbón, Petróleo y Ferroníquel entre 1994 – 2011

Años	Total	Café	Carbón	Petróleo	Ferroníquel
1994	100.00	44.90	12.50	29.60	2.70
1995	100.00	33.80	11.00	40.30	3.40
1996	100.00	26.90	14.50	49.30	2.90
1997	100.00	36.30	14.20	43.50	2.60
1998	100.00	35.20	17.40	43.30	2.20
1999	100.00	21.40	13.70	60.70	2.50
2000	100.00	15.40	12.80	68.74	3.10
2001	100.00	13.99	21.60	60.16	4.30
2002	100.00	14.55	18.57	61.70	5.10
2003	100.00	13.43	23.66	56.35	6.56
2004	100.00	12.49	24.23	55.02	8.26
2005	100.00	14.10	25.19	53.46	7.29
2006	100.00	12.37	24.67	53.59	9.37
2007	100.00	12.06	24.60	51.50	11.80
2008	100.00	9.40	25.21	61.05	4.32
2009	100.00	8.58	30.16	57.19	4.80
2010	100.00	7.43	23.73	65.03	3.81
2011	100.00	6.56	21.04	70.26	2.08
* A Diciembre de 2011					

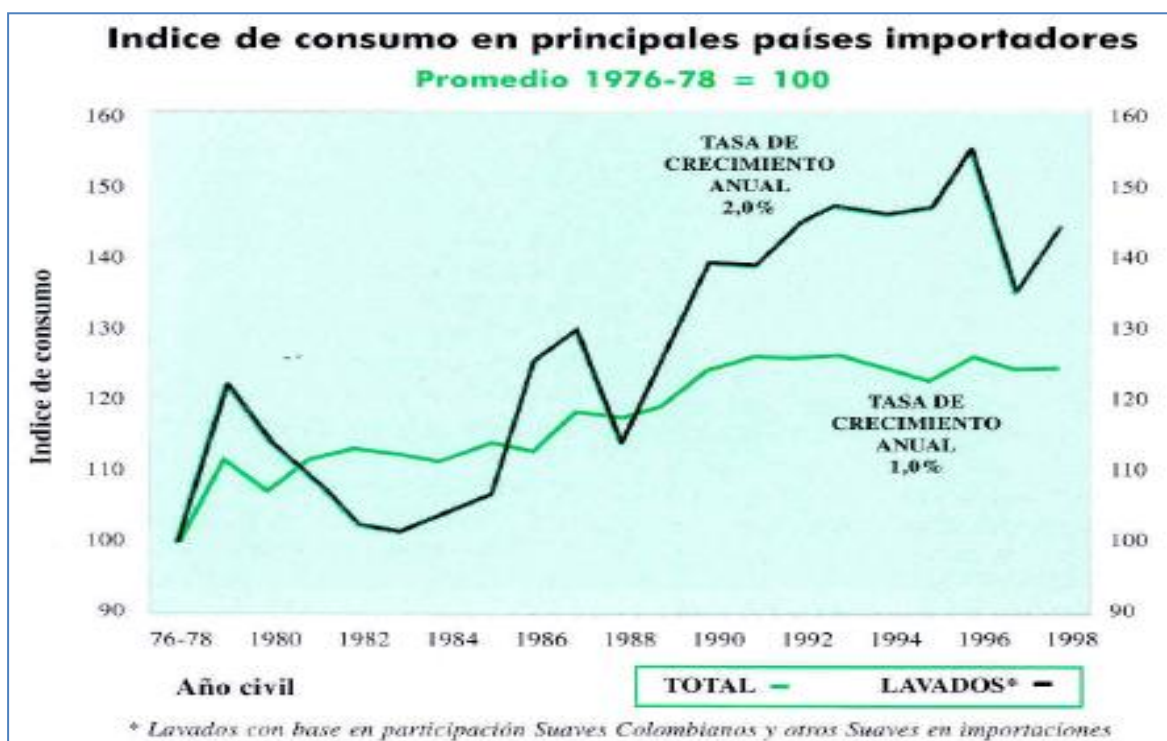
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Tabla 17. Principales destinos de las exportaciones colombianas

Grupo de productos	Valores US\$	Participación
Estados Unidos	21.705.215	38.1%
Venezuela	1.750.410	3.1%
Perú	1.396.867	2.5%
Alemania	419.384	0.7%
Países Bajos	2.524.104	4.4%
Japón	527.654	0.9%
Francia	443.654	0.8%
Bélgica	620.668	1.1%
Ecuador	1.908.592	3.4%
Resto	11.139.078	19.6%
Totales	56.953.516	100.0%

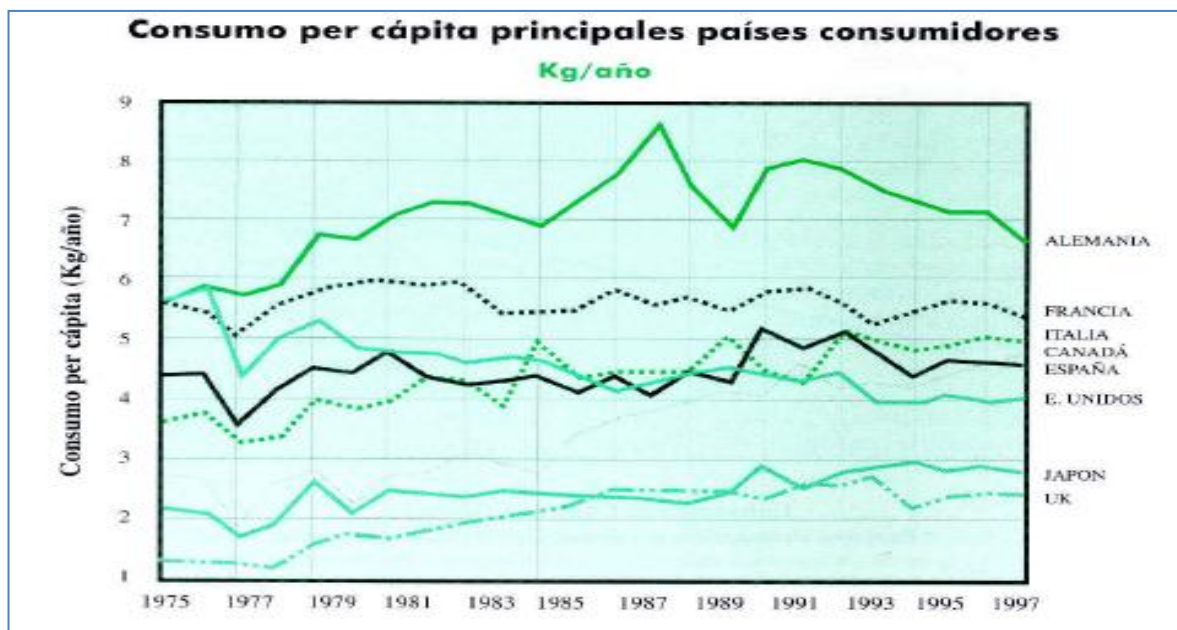
Fuente: DANE citado en el Anuario Estadístico del Valle del Cauca

Gráfico 27. Índices de consumo de Café en los principales países importadores 1976 - 1998



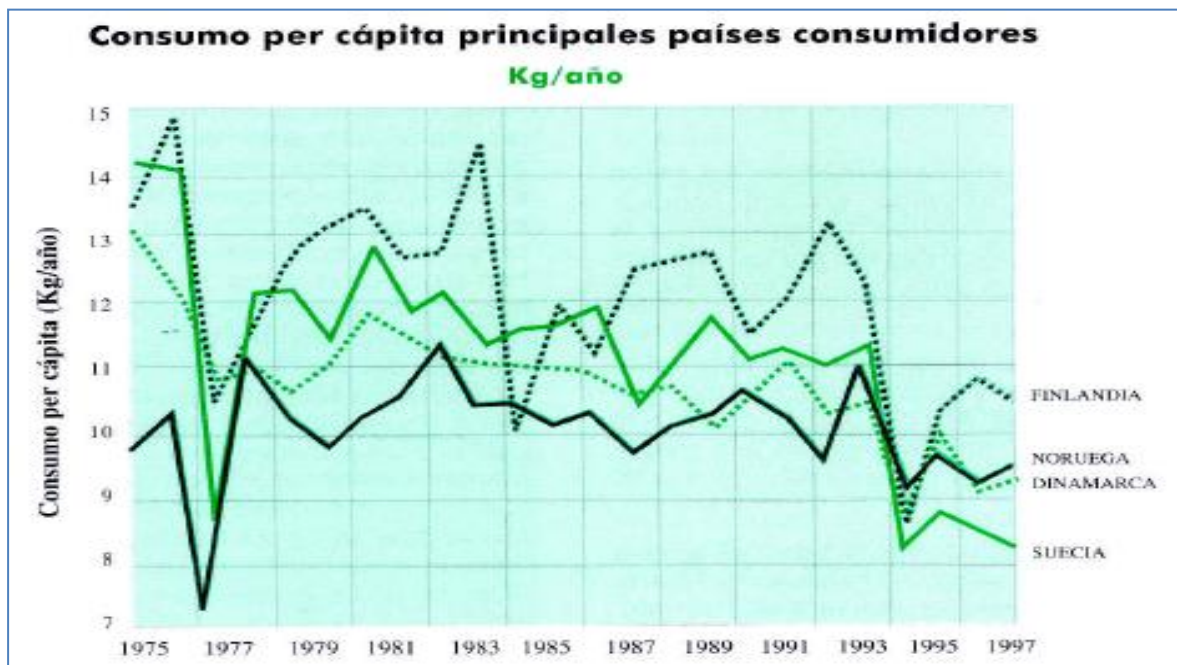
Fuente: Trabajo sobre el mercado mundial de los cafés arábigos lavados. Avellaneda y Díaz (1999)

Gráfico 28. Consumo per cápita de Café principales países consumidores 1975 – 1997: Alemania, Francia, Italia, Canadá, España, Estados Unidos, Japón y Reino Unido



Fuente: Trabajo sobre el mercado mundial de los cafés arábicos lavados. Avellaneda y Díaz (1999)

Gráfico 29. Consumo per cápita de Café principales países consumidores 1975 – 1997: Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia



Fuente: Trabajo sobre el mercado mundial de los cafés arábicos lavados. Avellaneda y Díaz (1999)

Tabla 18. Variación de los precios Internacionales de Cafés Suaves, Naturales y Robustas 1972 – 1998

	Cafés suaves ¹	Naturales ²	Robustas ³
Precio promedio 72-98 (US¢lb)	125.42	130.44	101.32
Desviación estándar	44.91	56.96	43.50
Coeficiente de variación	35.0%	43.7%	42.9%
Precio promedio 89-98 (US¢lb)	115.04	107.54	77.21
Desviación estándar	37.32	35.82	27.14
Coeficiente de variación	32.4%	33.3%	35.2%
¹ Otros Suaves OIC – NY – ² Brasileros y otros Arábicos OIC – NY ³ Robustas OIC - NY			

Fuente: Trabajo sobre el mercado mundial de los cafés arábicos lavados. Avellaneda y Díaz (1999)

En el cuadro 7 se presenta la matriz del Análisis del Macroambiente – Entorno Internacional.

3.11 ENTORNO GEOGRÁFICO

Con respecto al entorno geográfico, Colombia tiene una posición geoestratégica mundial que le beneficia para el comercio mundial, y para el caso particular del Valle del Cauca su ubicación también es de privilegio, por cuanto a través del puerto de Buenaventura tiene salida hacia los países de la cuenca del océano Pacífico y al potencial de los países asiáticos que presentan crecimientos económicos importantes, como es el caso de China, Corea, Malasia, India, etc.

En cuanto a las zonas donde se cultiva café en Colombia, se cuenta con una oferta medioambiental amplia, con posibilidades de crecimiento y que ha sido dotada de la infraestructura de servicios adecuada para el desarrollo de la actividad cafetera. Colombia en gran parte de su territorio, posee una topografía montañosa perteneciente a la cadena de los Andes que se bifurcan en las tres cordilleras y que le dan al País, una disponibilidad de climas apropiados para el cultivo del café.

Además el cultivo del Café contribuye a la protección y recuperación de los recursos naturales en las zonas donde se cultiva, pues siendo el café un árbol de carácter permanente tiende a estabilizar el balance hídrico, a evitar la erosión mediante el monitoreo y drenaje de los niveles freáticos en la base de las laderas y a mantener la biodiversidad en flora y fauna. El cultivo del café brinda la posibilidad de implementar rápidamente para las zonas donde se siembra el componente de biodiversidad mediante planes y programas de protección de microcuencas, que además de aportar características especiales al grano cultivado, permite desarrollar acciones de conectividad biológica estratégica, implementación de sistemas de producción sostenible, disminución de la contaminación, implementación de buenas prácticas agrícolas y capacitación

ambiental. Se ha demostrado también que el café pergamino seco tiene un valor excedente de CO2 equivalente, que contribuye en la reducción de la huella de carbono en las etapas subsiguientes de la cadena de valor.

En el cuadro 6 se presenta la matriz del Análisis del Macroambiente - Entorno Geográfico.

3.12 MATRICES PARA EL ANÁLISIS EXTERNO

Mediante estos sencillos tabulados se estudia el macroambiente para luego hacer el análisis sectorial. En el macroambiente se buscan las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento de la organización. Estas fuerzas son de carácter global, regional y local e integran los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos. En el análisis del sector se busca el entorno institucional, las organizaciones, grupos, centros o institutos que ofrecen productos y servicios similares y/o complementarios, identificando las actividades socioeconómicas y culturales sobre las que actúan (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo.

3.12.1 Matrices guía de análisis del entorno. El análisis externo se realiza en las dimensiones económica, social, cultural, demográfica, jurídica, política, ecológica y tecnológica, con base en las cuales se estimará cuáles son las variables más importantes para clasificarlas en amenazas y oportunidades y calificarlas en mayores o menores de acuerdo con su incidencia en la organización (Betancourt 2013).

3.12.1.1 Análisis del Macroambiente. Sirve para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones de análisis del entorno para luego clasificarlas en amenazas y oportunidades y calificarlas en mayores o menores.

Empresa: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Comité Departamental del Valle del Cauca - Sector Cafetero

Cuadro 6. Análisis del Macroambiente - Entorno Geográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ubicación geográfica nacional y mundial, límites Chocó, Risaralda, Cauca, Quindío, Tolima y Océano Pacífico (Puerto de Buenaventura, salida a Asia)	O				X
Biodiversidad y oferta ambiental apropiada para el cultivo del café	O				X
Zonas rurales dotadas de Infraestructura de servicios básicos, agua y energía	O			X	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 7. Análisis del Macroambiente – Entorno Internacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Conformación de bloques económicos regionales y subregionales (CAN, MERCOSUR, TLCs, ETC)	O				X
El comportamiento de los tipos de cambio y su impacto en el comercio internacional colombiano (revaluación del peso)	A	X			
Competitividad del sector cafetero nacional con 102.000 hectáreas sembradas, actualmente el 20% del área sembrada en el país se encuentra en cafetales de variedades resistentes a la roya y en edades inferiores a 2 años	O				X
Organización internacional de café (OIC)- 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.	O				X
Globalización económica. La economía es un elemento de dominio sobre otro agente, o país en lo económico. Al aplicarse intercambio económico de un país a otro, la política del país dominante también influye sobre el país dominado.	A	X			
Países productores de cafés suaves en el mundo y que compiten abiertamente con Colombia (Colombia, México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Perú, Kenia, India, Papúa y Nueva Guinea)	O				X
Crecimiento de la demanda mundial de consumo de cafés suaves en promedio del 2%.	O				X
El mercado creciente mundial y la competencia con subproductos transformados y con valor agregado	O				X
ONGs internacionales que ofrecen proyectos para países en desarrollo	O				X
Reducción de los Inventarios mundiales de café (a 45 días)	O			X	
Demanda internacional de cafés arábigos y especiales y con denominación de origen	O				X
Empresas Industriales de productos transformados a base de café	O			X	
La Crisis económica internacional iniciada desde 2008	A	X			
Conexión a mercados del futuro (C.I. Pacifico) y a tendencias mundiales de la demanda (productos más naturales, funcionales y amigables con el ambiente, a partir del aprovechamiento sostenible de la Biodiversidad y una plataforma de comercio exterior que sea fuente de riqueza colectiva	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 8. Análisis del Macroambiente – Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Avances científicos y tecnológicos, cultivos sembrados con variedades resistentes a plagas y cambio climático. Especies ambientalmente inteligentes	O				X
Abonos químicos cuyos componentes tiene derivados del petróleo	A	X			
Abonos orgánicos de fabricación nacional	O				X
Instituciones que investigan sobre café como CENICAFE	O				X
Las TIC`s en el campo (cédula cafetera, mensajería, internet, etc.)	O			X	
Sistema de información cafetera (SICA). Aplicación estadística que maneja cifras del cultivo y de la situación socioeconómica del caficultor	O				X
Transferencia de café tradicional incorporando tecnologías de renovación	O				X
Establecimiento de Buenas Prácticas de Cultivo y Beneficio y Buenas Prácticas de manufactura para los productos transformados	O				X
Transmisión del conocimiento al caficultor a través del servicio de extensión rural	O				X
Protección de marca y diferenciación del café de Colombia y control de trazabilidad para establecer los orígenes del café que se comercializa al mundo	O				X
Exploración y conquista de nuevos mercados para el Café	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 9. Análisis del Macroambiente – Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos (Art. 64 de la CN)	O				X
Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales (Art. 66 de la CN).	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decreto No. 2685 de 1999 (Dic. 30 1999); Modificación de la legislación aduanera. Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la venta de café aprehendido y se reglamenta parcialmente el pago de las participaciones contempladas en el inciso quinto del artículo 107 de la ley 6ª de 1992.	O				X
Otras Asociaciones de exportadores por ejemplo Asoexport	A	X			
Reglamentación de La Contribución cafetera	A	X			
Tasas retributivas por contaminación ambiental en las zonas cafeteras	A		X		
Desarrollo de los objetivos de la Visión Colombia 2019 y alinear la institucionalidad con los Objetivos de Desarrollo del Milenio	O			X	
Ley de Desarrollo Rural, basada en el programa de locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo.	O				X
La Constitución Nacional en su artículo 355 establece: “el gobierno, los niveles nacional, departamental y municipal podrá con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con las entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo”. Confirmada en la Ley 1551 de julio de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.	O				X

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 10. Análisis del Macroambiente – Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la población vallecaucana en un 1.02% y aumento del consumo de café en 1,5 millones de sacos al año, consumo per cápita de 1,87Kg de café verde.	O				X
Tasa de natalidad de 1,65%	O			X	
Tasa de mortalidad de 0,53%	A		X		
Población del Valle del Cauca; Total: 4.428.342 Cabeceras: 3.855.515 Resto: 572.827	O			X	
Población por genero Departamento del Valle del Cauca Mujeres: 2.280.345 Hombres: 2.147.997	A		X		

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Rangos de edad de la población del Departamento del Valle del Cauca 0-19 -----1.513.767 20-49 -----1.977.280 50-74 ----- 869.651 75 y más -- 132.995	A	X			
Población por etnia en el Valle del Cauca Indígena 0.91% Afrocolombiana 13.74% Mestizos y blancos 84.29%	O				X
Campeños caficultores, 563.000 productores cuyas familias están compuestas por 2,7 millones de personas (33% de la población rural colombiana).	A	X			
Tasas de analfabetismo Urbano: 4,5% Rural: 11,9%	A		X		
Ingreso promedio en el campo, inferior al salario mínimo					
Esperanza de vida Hombres: 70,95 Mujeres: 79,96 Total: 73,70	O			X	
Hijos promedio por familia 3,8	O			X	
Edad promedio de los cultivadores de café. El 60% está por encima de los 45 años	A	X			
Migración por desplazamiento de 4.464 personas, 6.12% del total nacional.	A	X			
El Valle del Cauca es la región con mayor porcentaje de habitantes en el exterior, con el 24,1% del total de migrantes nacionales.	A	X			

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 11. Análisis del Macroambiente – Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El PIB Departamental en millones de pesos del año 2010 fue de 52.146.015, representando el 10% del total Nacional.	O				X
La producción cafetera representa el 17% del PIB agrícola.	O				X
Tasa de inflación variación 2010-2011: 2,6 a 3,2(IPC)	O				X

1/3

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Variación de la tasa de interés: tasa de intervención del Banco de la República variación 2011-2012: 3,0 a 4,5	A	X			
Variación del producto interno bruto 2011 a 2012: 4,3 a 5,2	A	X			
El sector cafetero genera 726.000 empleos directos y 1.4 millones de empleos indirectos, siendo esto el 32% del empleo agrícola a nivel nacional.	O			X	
Desempleo actual en 10,5%	A	X			
Líneas de financiamiento con tasas de interés bajas para el campo (Banco Agrario y Finagro)	O				X
Política monetaria y cambiaria, vigilada por el Banco de la República	A	X			
Incremento Balanza comercial 4.955,5 millones de dólares FOB; año 2011.	O				X
Balanza de pagos actual casi en equilibrio superando las importaciones ligeramente a las exportaciones	O	X			
Inversión en el sector teniendo como fuente el presupuesto público.	O				X
En el 2010 se registraron exportaciones por US\$39.820 millones FOB, con un incremento de 21,2% con respecto a 2009.	O				X
Las importaciones ascendieron a US\$40.683 millones CIF, con un incremento de 23,7% frente a 2009, concentrándose el 10,3% en el Valle del Cauca.	O				X
Deuda externa bien manejada y sin incumplimientos por parte del Gobierno y sector privado colombiano	O				X
Competitividad del País en aumento, gracias a sus avances en infraestructura y a la gestión del conocimiento	O				X
Productividad en aumento gracias a la incorporación de tecnología y a la Investigación	O				X
Fondo Nacional del Café, creado en 1940, es una cuenta del Tesoro Público en donde ingresan los dineros de los impuestos a la actividad cafetera y especialmente a las exportaciones de café. Estos dineros son administrados por la Federación Nacional de Cafeteros y se orientan fundamentalmente a regular el mercado interno. Durante parte de la crisis estos recursos permitieron mitigar el impacto en los caficultores, mediante el llamado precio de sustentación. A partir del año 2001 el precio se supeditó al del mercado internacional, afectando aún más los ingresos de los caficultores. ⁵	O			X	
Revaluación del peso colombiano frente al dólar. En el 2012 fue del 8%	A	X			

2/3

⁵(Cfr. JUNGUITO, R. & PIZANO, D. (1997) Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia. p. 75-80).

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cotización internacional del café a la baja. En el 2012 se registraron caídas en su cotización del 31%	A	X			
Creación del AIC y el PIC como política del Gobierno Nacional para compensar la caída del precio interno, a los caficultores afectados por la baja en las cotizaciones internacionales y por la revaluación del peso colombiano frente al dólar.	O				X
Cadenas productivas para la comercialización del café	O				X
Garantía de compra del café	O				X

3/3

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 12. Análisis del Macroambiente – Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
N.B.I. de 26.2% para la población rural N.B.I. de 14.1% para la población urbana	A	X			
Seguridad social para el campesino (salud, riesgos profesionales, pensión)	A	X			
Salario mínimo legal vigente, vs el real pagado en el campo que está por debajo y en su mayoría no incluye prestaciones sociales, pues se maneja en modalidad a destajo	A	X			
Los cafeteros se organizan con agremiaciones de caficultores y cooperativas	O				X
La Prohibición del trabajo infantil por parte del estado, disminuyendo la oferta para labores en el campo	O			X	
Cobertura de la educación en el campo es precaria	A		X		X
Seguridad en el campo, presencia de actores armados (guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo)	A		X		
Presencia de Cultivos ilícitos	A		X		
Violación de los derechos humanos por factores de violencia no controlada por el estado	A	X			
Calidad de la educación rural	O				X
El 96 % de los caficultores colombianos son pequeños, con áreas sembradas entre 0 y 5 Ha	A	X			
Crisis cafetera que llevó a los productores a un paro cafetero de la gremialidad para exigir al Gobierno, mejores políticas para compensar el precio interno del café, que no compensa con los costos de producción	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 13. Análisis del Macroambiente – Entorno Político Gubernamental e Institucional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Sistema político colombiano (Republica democrática)	O				X
Reformas en estudio para crear un nuevo Pacto Nacional Agrario y Cafetero que señale nuevas políticas agrarias y cambios en la política cafetera	A	X			
Subsidios del estado (familias en acción – familias guardabosques)	A		X		
Planes de inversión para el mantenimiento de la red terciaria “Caminos para la Prosperidad”	O				X
Política cafetera del gobierno de turno, establecido dentro del “Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria – PRAN Cafetero”.	O				X
Creación del Ministerio de las TIC`s	O			X	
Informe de la comisión para la institucionalidad cafetera (libro verde plan estratégico)	O				X
Políticas de desarrollo, basadas en la sostenibilidad local y regional.	O				X
POT o EOT municipales, establecidos acorde a las políticas de desarrollo sostenible del campo.	O				X
Surgimiento de la actividad minera en zona de vocación agrícola	A		X		
Acuerdo para la prosperidad cafetera 2010 - 2015 con el Gobierno Nacional	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 14. Análisis del Macroambiente – Entorno Ambiental Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Variabilidad climática actual (periodos de retorno de 25 años), reduciendo la producción cafetera en el cuarto trimestre de 2011, comparativamente con igual periodo de 2010 en un 29,7% y 11,2% en año completo, a causa del fenómeno de la niña.	A	X			
Oferta ambiental del Departamento: Cálido: 0-1000 msnm 47,9% Templado: 1000-2000 msnm 33,6% Frío: 2000-3000 msnm 13,6% Páramo: 3000 y más 4,9%	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Variación en ascenso de áreas sembradas con cultivos transitorios	A	X			
Contaminación por beneficio del café	A		X		
Renovación anual de cafetales con variedades climáticamente inteligentes, alcanzando las 120 mil hectáreas en el año 2011	O				X
Paisaje cultural cafetero declarado patrimonio cultural de la humanidad (UNESCO)	O				X
Variación de la luminosidad (tiempo de brillo solar) en períodos de 25 años	A	X			
Organismos internacionales certificadores de gestión ambiental y de calidad del café	O				X
El árbol de café como generador de oxígeno y eliminador de carbono	O			X	
Problemática mundial del agua como fuente de vida y recurso no renovable.	A	X			

2/2

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Cuadro 15. Análisis del Macroambiente – Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tradición de trabajo en familia (los hijos ayudaban en las fincas, mano de obra más barata)	O				X
Consumo de café entre la población joven, se reporta crecimiento interno del 1,5% y externo en el 2%	O				X
Valle del Cauca como potencia de la vocación y cultura compartida en torno al Café, turismo, y el corredor de enlace con el resto del País.	O				X
Configuración de la construcción social de región, en lo que se denomina la Ecorregión Cafetera, conjugando historia común de cultura, poblamiento y desarrollo económico alrededor del café.	O				X

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011). Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

3.12.1.2 Matriz de Evaluación Integrada del Entorno. Mediante estas matrices se hace el análisis de las variables clave para detectar tanto las amenazas y oportunidades más importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre la empresa. Es un diagnóstico primario que seguramente requiere de profundización, para decidir luego las acciones estratégicas adecuadas, teniendo en cuenta que el proceso de planificación necesita de recursos y de la toma de decisiones importantes (Betancourt, 2013).

En la columna de “variable clave” se seleccionan, tomando las principales variables del entorno de las tablas previamente elaboradas de las guías de análisis o análisis del macroambiente, teniendo en cuenta que estas variables permiten generar estrategias para disminuir el impacto negativo o por el contrario fortalecer los factores positivos que provienen del entorno.

En la columna “relación con el sector” se relaciona la forma como estas variables se relacionan o impactan el sector, en este caso al sector cafetero.

En la tercera columna “justificación y tendencia” se explica el comportamiento de la variable, con elementos de análisis cuantitativo y cualitativo. Se explica su comportamiento y contexto histórico y presente y se analiza su tendencia futura, que puede ser de crecimiento, seguir igual o de decrecimiento.

Cuadro 16, Matriz de Evaluación Integrada del Entorno para La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Ubicación geográfica nacional y mundial, límites Chocó, Risaralda, Cauca, Quindío, Tolima y Océano Pacífico (Puerto de Buenaventura, salida a Asia) ENTORNO GEOGRÁFICO	Los cultivos de café se ubican en zonas de ladera sobre los 1400 msnm, y dado que Colombia es un país de conformación montañosa tiene una amplia oferta de suelos para esta actividad	La ubicación geoestratégica de Colombia proporciona ventajas comparativas para competir en los mercados internacionales y para el caso del Departamento del Valle a través del puerto de Buenaventura como salida a todos los mercados de la cuenca del océano pacífico	El café es un producto cuyo mercado más importante es externo, por lo tanto la posición del país con salida hacia los dos océanos da ventaja comparativa para el comercio internacional. Hoy se cuenta con controles para las exportaciones de café, Inspecciones Cafeteras en Buenaventura y Cartagena
Conformación de bloques económicos regionales y subregionales (CAN, MERCOSUR, TLCs, ETC.) ENTORNO INTERNACIONAL	El café verde y los productos procesados de café como productos de exportación están incluidos dentro de los tratados de libre comercio	La tendencia mundial, dada la globalización mundial de los mercados es a tener tratados de comercio bilateral, esta tendencia seguirá en ascenso	Siendo el café uno de los principales productos de exportación del país debe tener bien claras la reglas de juego cuando se firman los tratados de libre comercio, de forma que la actividad pueda seguir compitiendo en los mercados internacionales

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Competitividad del sector cafetero Nacional con 709.000 hectáreas sembradas, actualmente el 76% del área sembrada corresponde a cultivos tecnificados jóvenes, de los cuales el 52% (502.000 hectáreas) son con variedades resistentes a la roya y en edades inferiores a 9 años ENTORNO INTERNACIONAL	La incorporación de tecnología al sector cafetero posibilita la permanencia en el mercado internacional	La tendencia es a aplicar tecnología al cultivo y al procesamiento de productos con valor agregado, para recuperar el rezago sufrido en los últimos años y poder responder a la demanda actual	El sector debe seguir trabajando en el desarrollo de ventajas competitivas, mediante gestión del conocimiento aplicado a todos los procesos de producción y comercialización del producto
Países productores de cafés suaves en el mundo y que compiten abiertamente con Colombia (México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Perú, Kenia, India, Papúa y Nueva Guinea) ENTORNO INTERNACIONAL	A pesar de la competencia que ofrecen estos países, el mercado en amplio y está en expansión. Colombia debe seguir introduciendo ventaja competitiva para elaborar estrategias que le permitan recuperar la producción y seguir creciendo	La tendencia en varios de los países que compiten con Colombia es al aumento de su producción, para lograr una mayor participación en el mercado internacional	Colombia debe seguir desarrollando tecnología y trabajando en estrategias de competitividad y diferenciación para sostener sus mercados cautivos y lograr la penetración en los mercados que alto crecimiento mundial como China, y los países de la antigua Unión Soviética

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Demanda internacional de cafés arábigos y especiales y con denominación de origen. ENTORNO INTERNACIONAL	Aunque los expertos no precisan el porqué del crecimiento de esta demanda, para Colombia es importante. El café de Colombia compite en esta franja	La tendencia colombiana es a seguir trabajando en calidad de café y de reconocimiento de marca del Café de Colombia como estrategia para competir	Si la demanda mundial de cafés suaves está creciendo y existe potencial de crecimiento del mercado. Es allí a donde deben apuntar las estrategias
Conexión a mercados del futuro (C.I. Pacífico) y a tendencias mundiales de la demanda (productos más naturales, funcionales y amigables con el ambiente, a partir del aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y una plataforma de comercio exterior que sea fuente de riqueza colectiva. ENTORNO INTERNACIONAL	Mediante un proceso de diferenciación internacional del café de Colombia, se dedica especial interés mostrar los procesos de cultivo, cosecha, beneficio y demás, como una actividad de carácter social, ambientalmente sostenible y de la cual se benefician principalmente una red de pequeños caficultores	La grandes volúmenes de exportación de países como Brasil y que pertenecen a otras variedades de café, son producidos de forma industrial, por lo tanto están en desventaja comparativa y competitiva	El futuro de los cafés suaves con los cuales compite Colombia, siguen en aumento, por lo tanto se debe seguir explotando y desarrollando estrategias que resalten las calidades ambientales naturales, orgánicas y de origen que tiene el producto
Instituciones que investigan sobre café como CENICAFE obteniendo avances científicos y tecnológicos, sobre cultivos sembrados con variedades resistentes a plagas y al cambio climático. Especies ambientalmente inteligentes. ENTORNO TECNOLÓGICO	Si no se hace gestión del conocimiento y se trabaja en investigación y desarrollo, las posibilidades de incorporar ventajas competitivas para el café de Colombia generarían dificultades a la actividad	Dadas las circunstancias mundiales de cambio climático y para Colombia de fenómenos de intensas olas invernales, sino se contara con un Instituto para Investigación y Desarrollo, difícilmente la actividad hubiera sobrevivido a los grandes retos planteados por la llegada de enfermedades y plagas	Los desarrollos tecnológicos y la investigación científica aportada por CENICAFE, impactan positivamente la actividad de cara a seguir siendo un actor importante en los mercados internacionales

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Transmisión del conocimiento al caficultor a través del servicio de extensión rural ENTORNO TECNOLÓGICO	Toda la tecnología, el desarrollo e innovaciones que obtienen de la investigación científica se incorporan a los cultivadores a través del servicio de extensión rural que presta la Federación Nacional de Cafeteros	La actividad cafetera se ha sostenido durante más de 80 años gracias a la incorporación de conocimiento desarrollado por CENICAFE, y gracias a ello ha podido sortear grandes impactos medioambientales y de obsolescencia de tecnología	Hoy el servicio de extensión no solo aporta conocimiento en tecnología y desarrollo para los cultivadores de café, sino que además, aporta en diferentes procesos de capacitación empresarial y de herramientas para la vida
Protección de marca y diferenciación del café de Colombia y control de trazabilidad para establecer los orígenes del café que se comercializa al mundo ENTORNO TECNOLÓGICO	Desde hace realmente pocos años se viene trabajando fuertemente en establecer esta diferencia del café de Colombia	Se justifica en el sentido de que esta diferenciación consigue primas especiales de precio sobre el valor de cotización internacional para el café de Colombia	Esta estrategia tiene un gran impacto positivo en los ingresos que perciben los productores y comercializadores del grano colombiano
Reglamentación de la contribución cafetera ENTORNO JURÍDICO	Todo el andamiaje de producción y comercialización y de los servicios que se prestan a los caficultores se sostiene gracias a la retención que se hace a las ventas de café al exterior y que alimentan el Fondo Nacional del Café	Todo el sistema de producción, procesamiento y comercialización, y políticas de precios, del café se han mantenido gracias a la contribución cafetera	La contribución cafetera ha permitido mantener el fondo nacional de café, con el cual se estabiliza el precio de compra y se transfiere el mayor valor de por las ventas en el mercado internacional, que tiende a ser volátil cuando se presentan fenómenos especulativos

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Ley de Desarrollo Rural, basada en el programa de locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo ENTORNO JURÍDICO	Por estar conformado el sector cafetero colombiano, en su mayoría por pequeños productores, el gobierno le apunta a su sostenimiento como parte de la mejora en los indicadores de desarrollo social para el campo	Se justifica por la necesidad de mantener unas condiciones de vida dignas para los cultivadores del grano que llegan a 563.000 familias y participa del PIB agrícola en un 17%	Esta ley impacta positivamente la actividad cafetera, por cuanto los cultivadores entienden que el gobierno reconoce sus necesidades y colabora para mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales
La Constitución Nacional en su artículo 355 establece: “el Gobierno, los niveles Nacional, Departamental y Municipal podrá con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con las entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo” Confirmada en la Ley 1551 de julio de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. ENTORNO JURÍDICO	Mediante este artículo de la Constitución Nacional, a la Institucionalidad cafetera se le permite acceder a recursos adicionales o complementarios de la actividad cafetera y que ayudan a mejorar las condiciones de infraestructura de las zonas rurales cafeteras o de influencia cafetera	Se justifica en el sentido de que dadas las condiciones cambiantes de fortalecimiento de los fondos de asistencia social para los cafeteros, que vinieron en deterioro desde hace más de 20 años, hoy las inversiones complementarias a la actividad cafetera, para mantener y construir infraestructura rural se hace mediante convenios con organismos del estado	Este artículo de la Constitución Nacional impacta positivamente la actividad cafetera pues permite hacer inversión rural gracias a convenios de cooperación con la entidades del estado, ya sea del orden nacional, departamental o local

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Campesinos caficultores, 563.000 productores cuyas familias están compuestas por 2,7 millones de personas (33% de la población rural colombiana) ENTORNO DEMOGRÁFICO	La actividad cafetera en Colombia sostiene el tejido social de 563.000 familias campesinas, mediante un adecuado ingreso económico	Tratándose de pequeños caficultores necesitan organización y agremiación efectiva para que se les represente y defiendan en bloque la actividad de comercio nacional e internacional	Esta circunstancia impacta positivamente en los mercados mundiales, pues al comprar café colombiano, además de que se compra un buen café, se piensa en que se está aportando al bienestar y mejoramiento de vida de los campesinos cafeteros
Tasas de analfabetismo Urbano: 4,5% Rural: 11,9% ENTORNO DEMOGRÁFICO	Los cultivadores se ven afectados por la incapacidad del Estado de dotarles de adecuados servicios en educación, lo que se refleja en una tasa	La tendencia en la actualidad por parte de Estado es a prestar más y mejores servicios educativos en el campo	Estas cifra tienden a impactar negativamente la actividad del cultivo del café, por cuanto muchos de ellos tienden a emigrar a las ciudades en busca de mejores oportunidad de educación
La producción cafetera representa el 17% del PIB agrícola ENTORNO ECONÓMICO	Señala que esta actividad es importante para el campo, pues representa un generador de riqueza	A pesar de las crisis sufridas por la actividad cafetera, el café sigue siendo un concentrador de recursos permanentes y constantes para el campo	Para el Estado y para las organizaciones promotoras de la actividad cafetera es importante su sostenimiento como motor de ingreso permanente y de mejoramiento del índice de desempleo rural

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Principales Indicadores macroeconómicos del País con desempeño estable: PIB creciendo, inflación controlada. IPC, tasas de interés, balanza de pagos, inflación, etc. ENTORNO ECONÓMICO	La actividad del comercio internacional de café se ve afectada por el comportamiento de los índices macroeconómicos, por lo cual es necesaria su observación permanente	Los índices macroeconómicos nacionales vienen siendo más o menos estables en los últimos años, lo que ha permitido elaborar estrategias para el sector cafetero con buen acierto	Por su carácter de producto de exportación el café se ve influido por el comportamiento de varios indicadores macroeconómicos, siendo uno de los más importantes la tasa de cambio, que hoy afecta considerablemente a los exportadores dada la tendencia casi continua a la devaluación del dólar y consecuente revaluación de la moneda local.
En el 2010 se registraron exportaciones por US\$39.820 millones FOB, con un incremento de 21,2% con respecto a 2009 ENTORNO ECONÓMICO	Aunque la producción de café ha venido disminuyendo en los últimos años y consecuentemente rebajando su participación en las exportaciones, hoy se trabaja en la recuperación de la producción y en la defensa de su portafolio marcario	La producción de café colombiano viene disminuyendo como consecuencia de fenómenos climáticos que afectaron sorpresivamente la actividad, pero se emprendió todo un proceso de recuperación que se espera empiece a dar resultados en los próximos dos años	Aunque anteriormente las exportaciones de café colombiano representaban gran parte de la actividad exportadora, hoy por las políticas nuevas y tratados de libre comercio, la actividad exportadora sigue creciendo significativamente, aunque las exportaciones de grano hayan disminuido por consecuencia de la caída de la producción. Se requiere seguir construyendo estrategias para recuperar la participación del café en este renglón

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Fondo Nacional del Café, creado en 1940, es una cuenta del Tesoro Público en donde ingresan los dineros de los impuestos a la actividad cafetera y especialmente a las exportaciones de café. Estos dineros son administrados por la Federación Nacional de Cafeteros y se orientan fundamentalmente a regular el mercado interno. Durante parte de la crisis estos recursos permitieron mitigar el impacto en los caficultores, mediante el llamado precio de sustentación. A partir del año 2001 el precio se supeditó al del mercado internacional, afectando aún más los ingresos de los caficultores.⁶ ENTORNO ECONÓMICO	Esta cuenta del estado representa un impuesto de naturaleza parafiscal que se nutre gracias a las retenciones que se hacen a las ventas de café al exterior. Ha permitido sostener la caficultura en los tiempos de crisis, pues sirve como capital amortiguador de las fluctuaciones del precio internacional, para que los ingresos de los cafeteros gocen de cierta estabilidad y la actividad cafetera sea sostenible.	Gracias al Fondo Nacional del Café, los pequeños caficultores colombianos han podido permanecer en la actividad, pudiendo haber sido condenados a la quiebra por las crisis internacionales del café. De esta cuenta también se nutre el servicio de extensión rural que presta la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y que es crucial para la transferencia de tecnología y conocimiento para el desarrollo de la caficultura	El impacto del Fondo Nacional del Café es de suprema importancia, por cuanto ha servido para sostener la actividad durante graves crisis, y seguirá cumpliendo con la función de regular y estabilizar el precio interno del café al permitir amortiguar los vaivenes de los precios internacionales. El fondo es administrado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, organismo que presta los servicios de extensión rural y de investigación y desarrollo tecnológico, además de representar los intereses de los pequeños caficultores colombianos que son aproximadamente el 96% y que tienen áreas de cultivo entre 0 y 5 Ha
Revaluación del peso colombiano frente al dólar. En el 2012 fue del 8%. ENTORNO ECONÓMICO	El precio del dólar afecta el precio interno del café por cuanto el café colombiano se vende en el mercado internacional	La tendencia de la revaluación de peso colombiano frente al dólar parece mantenerse pese a los esfuerzos del Banco de la República	Esta situación afecta el precio interno del café disminuyendo los recursos que perciben productores

⁶(Cfr. JUNGUITO, R. & PIZANO, D. (1997) Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia. p. 75-80).

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Cotización internacional del café a la baja. En el 2012 se registraron caídas en su cotización del 31%. ENTORNO ECONÓMICO	La producción mundial va en aumento, lo que genera excedentes en inventarios y oferta que disminuyen los precios	La tendencia es a que el precio internacional siga bajo por cuanto hay oferta internacional de países que compiten con menores costos de producción	Se afectan los recursos que reciben los campesinos caficultores, haciendo que su actividad no sea rentable
Creación del AIC y el PIC como política del Gobierno Nacional para compensar la caída del precio interno, a los caficultores afectados por la baja en las cotizaciones internacionales y por la revaluación del peso colombiano frente al dólar. ENTORNO ECONÓMICO	Compensa el precio interno del café para evitar la quiebra del sector	Siendo la caficultura una actividad que mantiene el tejido social de 563.000 familias cafeteras, se estudian medidas para mantener los subsidios y evitar la quiebra del sector	Esta situación genera incertidumbre para la caficultura pues abre espacios para estudiar posibles reformas y nuevas políticas cafeteras que pueden afectar a los pequeños productores
Crisis cafetera que llevó a los productores a un paro cafetero de la gremialidad para exigir al gobierno, mejores políticas para compensar el precio interno del café, que no compensa con los costos de producción. ENTORNO SOCIAL	Afecta directamente la estabilidad de la caficultura colombiana por cuanto, los paros son una medida desesperada para exigir reformas y políticas para sostener la actividad	De no resolverse las solicitudes planteadas por los campesinos caficultores, la tendencia es volver a recurrir a las vías de hecho para presionar cambios	Esta situación genera gran inestabilidad en las instituciones tanto de los cafeteros, como del gobierno que se ve presionado a buscar salidas al conflicto social que se genera por la caída en el precio interno del café
Consumo de café entre la población joven, se reporta crecimiento interno del 1,5% y externo en el 2% ENTORNO CULTURAL	El consumo genera mayores divisas para el país y para los cultivadores	La tendencia creciente de la demanda tanto interna como externa es una oportunidad para la hay que prepararse	Esta tendencia impacta positivamente la actividad por cuanto el crecimiento de la demanda genera nuevas oportunidades de mercado y de crecimiento económico para el sector

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Gobernación del Valle del Cauca (2011).
Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

4. ANÁLISIS DEL SECTOR CAFETERO

4.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

De acuerdo con el informe anual sobre *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombia 2012*, de La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2012), publicación que se hace para dar cumplimiento a lo establecido en el literal p) de la cláusula séptima del Contrato celebrado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y que la obliga a informar por lo menos una vez al año a los productores de Café mediante boletín escrito, la situación del Fondo Nacional del Café y la Industria Cafetera, el año 2012 fue bastante difícil para la caficultura colombiana debido fundamentalmente a dos situaciones. La primera se relaciona con una baja cosecha que cerró en 7,7 millones de sacos, ocasionada por los efectos adversos de la ola invernal de 2011 que se extendió hasta el primer trimestre del año, afectando la producción anual. La segunda por la disminución en el valor de la cosecha como consecuencia de la caída experimentada en el precio interno afectado por una disminución de 31% en las cotizaciones internacionales y una revaluación de 8% del peso colombiano frente al dólar. De \$4,9 billones registrados en 2011, el valor de la cosecha de 2012, se redujo a \$3,4 billones, lo que produjo menores ingresos para el gremio.

Por esta razón la Federación de Cafeteros en su calidad de representante legítimo de los productores cafeteros, recurrió al apoyo del gobierno nacional para tratar de ajustar este desbalance comercial, mediante la adopción de medidas de choque que permitieran enfrentar la coyuntura de precio adversa. El primer paquete de estrategias tuvo que ver con el reforzamiento de los programas de transformación productiva mediante la renovación por siembra de variedades resistentes a plagas y a la variedad climática, propósito en el cual, para el cierre de 2012, se tenía el 76% del área sembrada (709 mil hectáreas) corresponde a cultivos tecnificados jóvenes, de los cuales el 52% (502 mil hectáreas) han sido renovados utilizando variedades resistentes a la roya, esto es equivale a casi el doble de las existentes en 2008 (260 mil hectáreas). De estas áreas, durante 2013, entrarán en producción progresivamente más de 124 mil hectáreas de cafetales tecnificados, los cuales tendrán una mayor productividad.

En cuanto a medidas de coyuntura, en el segundo semestre de 2012 se gestionó con el Gobierno Nacional la destinación de recursos para la puesta en marcha del Apoyo al Ingreso del Caficultor (AIC) que destinó recursos por \$78.800 millones para entregar hasta enero de 2013 un incentivo equivalente a \$60.000 por carga cuando el precio interno del café estuviera por debajo de \$650.000 por carga de café pergamino seco (c.p.s.). Con estos recursos entre el 26 de octubre de 2012 y el 30 de enero de 2013, se beneficiaron 151.832 caficultores por la venta de 1.308.013 cargas respaldadas en 520.954 facturas.

También se expone en el informe 2012 las principales acciones desarrolladas para garantizar la prestación de los bienes públicos cafeteros y cumplir con las propuestas de valor al caficultor en temas de comercialización, competitividad e innovación, desarrollo de la comunidad, posicionamiento del café de Colombia, agenda cafetera y sostenibilidad financiera del FoNC. En cuanto al mercado internacional del café, el balance cafetero presenta un incremento de la producción mundial de 2,4% alcanzando 143,8 millones de sacos, con aumentos del consumo cercanos al 1,6% y disminución de los inventarios a ritmos superiores al 13%. De otro lado, se registra la caída sistemática del precio internacional del café, que se contrajo el 31% anual producto de la inestabilidad del mercado financiero derivada de la crisis económica y fiscal europea.

Por su parte, el mercado interno registró una producción similar a la de 2011, muy afectada por las condiciones climáticas adversas que se mantuvieron durante los primeros meses de 2012, situación que a partir de abril mostró importantes signos de recuperación debido al mejoramiento de las condiciones climáticas, la disminución de la incidencia de roya y la entrada en producción de las áreas renovadas. Infortunadamente el comportamiento del precio internacional y de la tasa de cambio repercutió en un deterioro del precio interno que generó una caída del 31% en el valor de la cosecha que cerró en \$3,4 billones, \$1,5 billones menos que el registrado en 2011 (\$4,9 billones).

En comercialización las estrategias se mantienen alrededor de cuatro objetivos principales: la transferencia del mejor precio al caficultor; el ascenso en la cadena de valor; la generación de productos innovadores para clientes y consumidores, y la penetración y consolidación de nuevos mercados con énfasis en el mercado interno y los denominados mercados emergentes para el consumo de café. Se informa de un incremento del 10% en el valor de las ventas de café con valor adicional al estándar y el incremento de la participación de las exportaciones de café con valor agregado que correspondieron al 37% del total nacional y el 67% de los embarques al exterior realizados por el FoNC. Así mismo, se registró un incremento del 18% en el número de fincas dedicadas a la producción sostenible, alcanzando 129.184 productores de cafés especiales en Colombia.

En competitividad, se han obtenido resultados en el proceso de transformación productiva del parque cafetero, estrategia con la cual se busca tecnificar los cultivos aumentando la densidad de siembra, renovando con variedades resistentes y con la aplicación de buenas prácticas que aseguren un mejoramiento de la productividad. Los resultados de estas acciones son más de 117 mil hectáreas renovadas, de las cuales cerca del 94% corresponden a cultivos con variedades resistentes, el 54% (501 mil hectáreas) del área ya se encuentra en cultivos tecnificados resistentes y de estas el 91% (455 mil hectáreas) son cultivos jóvenes. Esto se logra con el trámite de 53 mil créditos a través del programa Permanencia, Sostenibilidad y Futuro PSF para la renovación de 38 mil hectáreas,

sumadas a las 80 mil hectáreas intervenidas con recursos propios de los caficultores.

Otra acción de la Federación para mejorar las condiciones de la caficultura es la de promover el desarrollo integral de las familias cafeteras, gestionando recursos provenientes de cooperantes nacionales e internacionales para el desarrollo de obras de interés social y comunitario bajo criterios de eficacia, eficiencia y transparencia. El indicador de apalancamiento para 2012 fue de 1/8,6 que significa que por cada peso proveniente del FoNC, se gestionaron \$8,6 adicionales provenientes de otras fuentes de financiación, con lo cuales se ejecutaron recursos por \$736 mil millones destinados a programas de competitividad de la caficultura, infraestructura comunitaria, domiciliaria y programas de educación y capacitación.

El posicionamiento del café de Colombia en los mercados del mundo se mantiene como prioridad de las acciones institucionales, con el personaje Juan Valdez desarrolló una intensa agenda internacional en representación de las familias cafeteras y la cultura del café. Así mismo, el programa 100% café colombiano alcanzó la cifra de 119 empresas licenciatarias a nivel internacional, las cuales comercializan alrededor del mundo 588 marcas que llevan el logo de Café de Colombia como marca ingrediente.

La agenda cafetera interna estuvo orientada fundamentalmente al establecimiento de acuerdos con el Gobierno Nacional para la implementación de esquemas de apoyo al ingreso del productor, a atender los requerimientos de diversos sectores políticos para conocer más de cerca la problemática del sector para promover mecanismos para la salvaguarda del sector como tejido social estratégico de las zonas rurales del país. Otros esfuerzos desarrollados por la Institucionalidad cafetera se orientaron a la búsqueda de crear y fortalecer nuevos mercados, entre los que se destacan los acuerdos con Corea del Sur y la Unión Europea, así como las rondas realizadas en la búsqueda de mejores condiciones de acceso a Turquía, Israel y Costa Rica.

El Gobierno Santos continua brindando apoyo a los productores para garantizar la sostenibilidad de la actividad, sosteniendo su compromiso establecido en el Acuerdo por la Prosperidad Cafetera 2010-2015, para consolidar la caficultura como motor de crecimiento de la actividad agropecuaria, a partir de seis prioridades acordadas con el Gobierno Nacional: i) crear prosperidad democrática en el campo, ii) consolidar la caficultura como locomotora para crecimiento del sector agropecuario, iii) erradicar la pobreza y la miseria extrema en las zonas cafeteras, iv) formalizar el empleo, v) mejorar la competitividad de la caficultura colombiana y vi) fortalecer las finanzas del Fondo Nacional del Café.

El compromiso del Gobierno Nacional con el fortalecimiento de la caficultura, quedó consolidado durante el LXXV Congreso Cafetero, cuando el Ministerio de

Agricultura y Desarrollo Rural anunció la destinación de recursos por \$300 mil millones en 2011, para la puesta en marcha de los diferentes programas del Acuerdo.

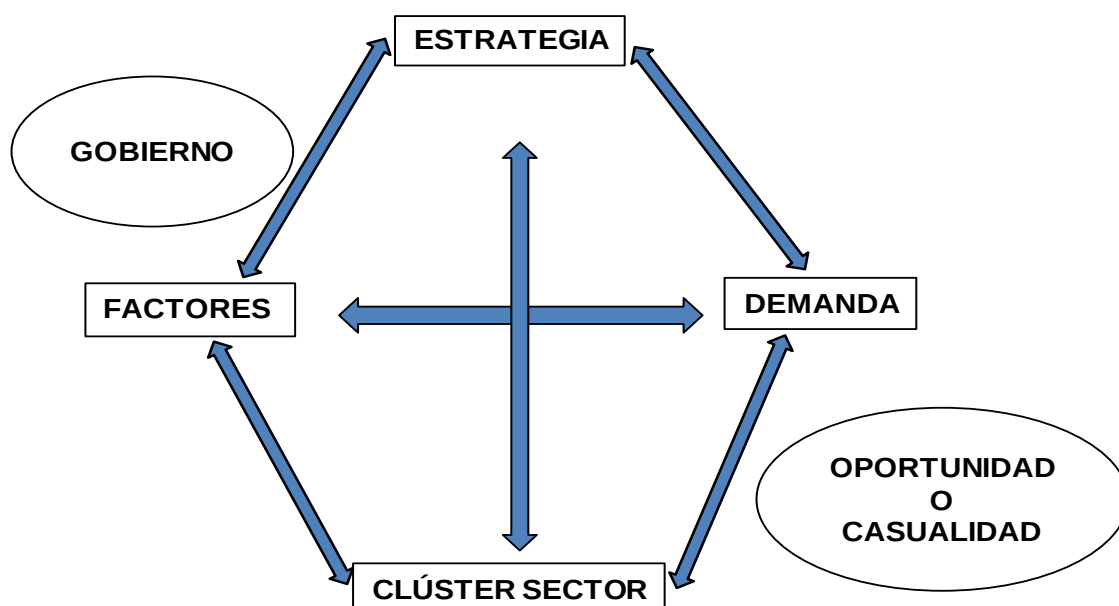
4.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO UTILIZANDO EL MODELO DEL DIAMANTE PARA EL VALLE DEL CAUCA

Esta herramienta tomada de Porter, citado por Betancourt (2012), en Análisis Sectorial y Competitividad, permite explicar y conocer el ambiente, ya sea Internacional, nacional, regional o local, en el que nacen las organizaciones y en el que deben aprender a competir. El Sector es definido de este modo, como la unidad económica básica donde los sectores económicos compuestos por industrias u organizaciones productivas que compiten entre sí, construyendo de este modo la competitividad de la región o localidad.

Con el Diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos que lo componen y que también están bajo la influencia o poder del Gobierno y del Azar.

Las cuatro puntas del diamante son: 1. Los factores productivos, que son los factores de producción necesarios para competir en una determinada industria, comprende los factores naturales o básicos y los creados o especializados. 2. Los encadenamientos productivos y clusters, o industrias relacionadas y de apoyo que forman sectores conexos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que producen productos que son complementarios. 3. Las condiciones de la demanda, que se refiere a la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria o de su grado de discriminación que le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros y 4. Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector, que se refiere a las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional, por cuanto se obtienen ventajas competitivas por el constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, el ejercicio de la administración o gestión y los modelos organizacionales predominantes en el País o región.

Figura 4. Modelo del Diamante de Porter para analizar el Ambiente Competitivo



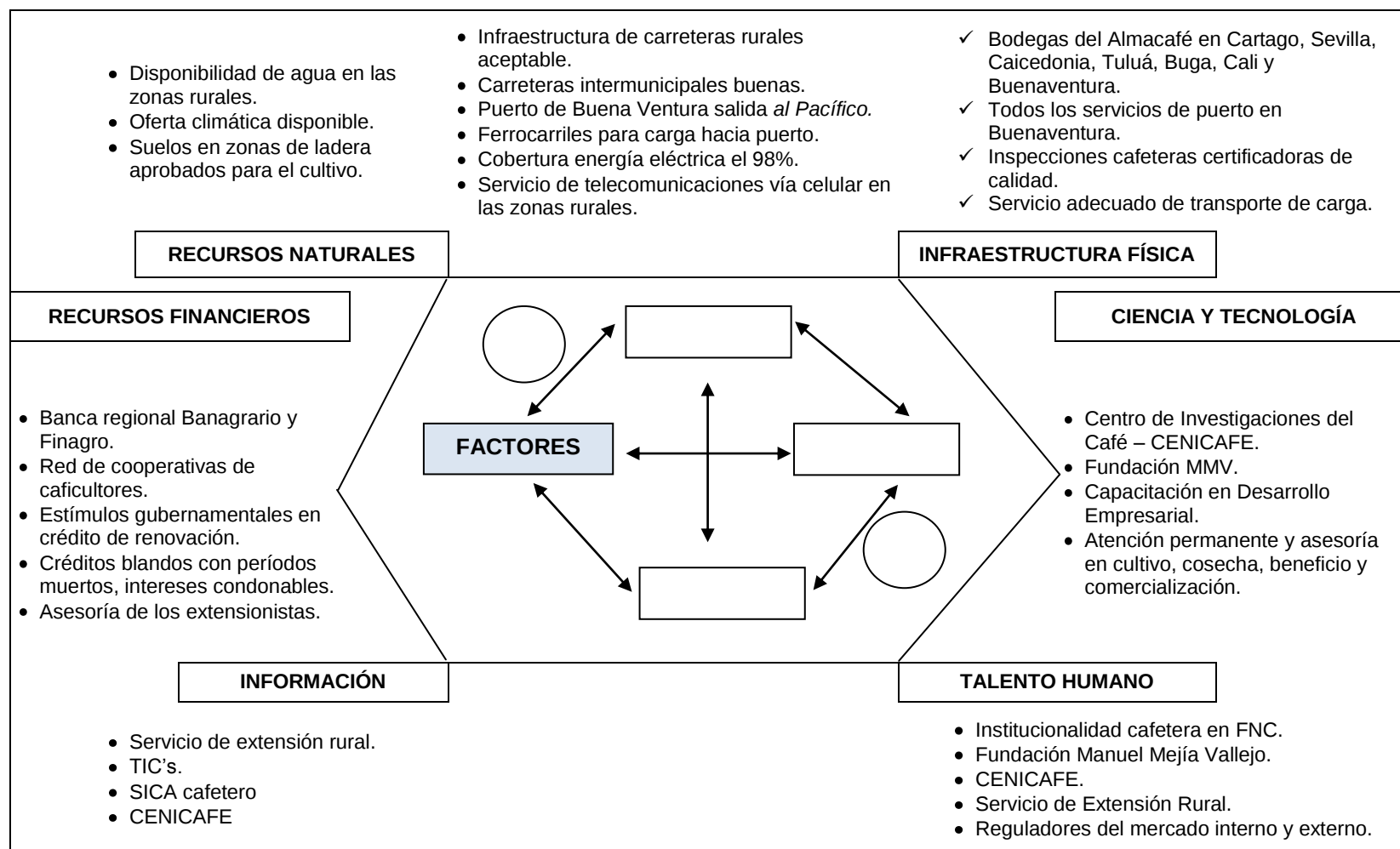
Fuente: Porter, citado por Betancourt (2012), en Análisis Sectorial y Competitividad

Enseguida, utilizando este modelo se presenta el análisis del Ambiente Competitivo para el Sector Cafetero en el Valle del Cauca, a través del análisis de cada una de los cuatro elementos que lo componen:

4.2.1 Los factores productivos. Se encuentra que existen condiciones favorables en cuanto a la oferta de factores como recursos naturales, en cuanto a la oferta climática, de suelos, ambientales, etc. En infraestructura física el Valle del Cauca cuenta con excelentes carreteras de primer y segundo orden en las zonas planas y hacia las zonas rurales se cuenta con carreteras de tercer orden, que están incluidas en programas de mantenimiento que se financia por cuenta de los municipios, por el gobierno central y con aportes de la Federación Nacional de Cafeteros. Todo el departamento cuenta con buenos servicios de energía eléctrica, telecomunicaciones, transporte y conexión con el puerto de Buenaventura, lo que es una fortaleza, si se tiene en cuenta que la actividad cafetera es de vocación exportadora. Cuenta, además con infraestructura suficiente para acopio de productos en un sistema de bodegas, Almacafé que se ubican estratégicamente en los municipios más cafeteros o que reciben influencia cafetera, como Cartago, Caicedonia, Sevilla, Tuluá, Buga, Cali, Yumbo y Buenaventura.

En cuanto a recursos financieros cuenta con servicios amplios en la banca regional, pero mayormente con los especializados hacia el crédito agrario, como Banco Agrario y Finagro.

Figura 5. Oferta de factores del sector cafetero del Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia – Modelo tomado de Betancourt (2010)

En Ciencia y tecnología e Información se dispone de acceso a canales de investigación y desarrollo proporcionados por el Instituto de Investigaciones del Café – CENICAFE ubicado en Chinchiná Caldas. Existe acceso a la información y desarrollo de la TIC's que van ingresando, inclusive hasta las zonas rurales. También se trabaja en el desarrollo de talento humano aplicando diversas metodologías de acceso al conocimiento, inclusive las de naturaleza virtual. Los desarrollos en ciencia, tecnología e innovación se canalizan a las zonas cafeteras a través del servicio de extensión que ofrece la Federación Nacional de Cafeteros. Ver figura 5.

4.2.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústers. En cuanto a los sectores conexos que obran como proveedores o compradores y que apoyan el desarrollo del sector se identifican redes de tipo empresarial, productivas, sociales, de conectividad, de conocimiento, servicios, y de transporte. También se pueden identificar las cadenas productivas en sus diferentes eslabones, de cultivo, venta de materia prima, procesos iniciales, empaques comercialización y mercadeo.

Las redes más importantes que se identifican en el sector son las establecidas, por las empresas que venden los insumos para el cultivo del café, como son:

- Herramientas para las labores del campo
- Abonos, pesticidas y plaguicidas
- Empaques
- Material vegetal como semillas
- Insumos para germinadores, como arena, bolsas, plásticos, saranes, materiales de construcción, etc.
- Transportadores

Aparecen también redes productivas comunitarias en algunas zonas de cultivo, como por ejemplo cosecheros, beneficios del café en todas sus etapas, recolección, pelada, fermentación, lavado y secado.

Se detectan redes sociales basadas en un sistema federado que agrupa a la gran mayoría de los cafeteros del País, a través de una bien estructurada red de comités Municipales, Departamentales, y Nacionales y que se ve afianzada hoy gracias a la conectividad con la Intranet Institucional como la ofrecida por la Federación Nacional de Cafeteros a todos sus federados.

4.2.3 Cadenas. Una buena aproximación del modelo para la cadena productiva del Sector Cafetero se puede identificar en el documento *“La Cadena del Café en Colombia. Una mirada global de su Estructura y Dinámica 1991 – 2005”*, del

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005), que se concentra principalmente en el café verde para exportación, por estar fuertemente determinado por la dinámica del mercado mundial de este producto, que lo afecta tanto en la producción como en la actividad cafetera nacional y por lo tanto en el desempeño de los agricultores.

Este producto, que otrora era el más importante no sólo de la agricultura, sino de la economía Nacional, en el sentido de haber sido el principal generador de divisas, con sus respectivas implicaciones en la economía y en la sociedad colombiana, se ha visto en un proceso de retroceso en su participación tanto en el PIB como en las exportaciones del país y también en su presencia en el mercado mundial.

El café colombiano registra tasas negativas de crecimiento de su participación en el mercado mundial, cediendo espacios a países competidores, tales como Vietnam e Indonesia, quienes en relativamente pocos años se han convertido en un protagonistas de este segmento, aunque también se evidencia una dinámica muy positiva de países que tradicionalmente no han manejado importantes volúmenes de grano verde, tales como los centroamericanos y Perú.

De otro lado, vienen ganando espacio, el mercado de cafés procesados, los cuales tienen un valor agregado mucho más alto y, aunque no compiten con el café verde en forma directa, sí lo hacen en el consumo. Esta producción se concentra en países desarrollados no productores del grano, como Estados Unidos, Alemania, Italia y Bélgica-Luxemburgo.

Anteriormente, la competencia de Colombia era con los productores tradicionales del grano verde, pero en la actualidad, la re-exportación del producto con mayor valor agregado por parte de los países industrializados, pone en evidencia la desventaja de Colombia en este sentido. A pesar de la larga tradición del país como productor de uno de los cafés suaves más apetecidos en el mundo, no ha logrado constituirse en uno de los principales países exportadores de cafés con un mayor nivel de elaboración, lo cual se constituye en una de las principales limitantes competitivas de la Cadena. Actualmente, las exportaciones colombianas de cafés procesados representan el 1% del valor de lo exportado por la Cadena.

Otro evento relevante que se observa, es que aunque los importadores de café colombiano siguen siendo principalmente los países de la Unión Europea, adquiriendo más de la mitad del café verde exportado por el país, individualmente, Estados Unidos se convirtió en el principal destino de ventas de café, ganando importancia gradual a lo largo de los últimos diez años.

El crecimiento de la producción mundial de café se ha basado en el estímulo del mercado internacional. Alrededor de un 64% de la producción de los países tiene como destino la exportación, y por eso, este sector depende en gran medida del

comportamiento internacional, y, debido a la existencia de muchos productores y grandes demandantes, el mercado cafetero estuvo fuertemente regulado por la Organización Internacional del Café (OIC) a través de los Convenios Internacionales del Café (CIC) que de una u otra manera permitían que la oferta se equilibrara con la demanda, eliminando la posibilidad de que se generaran grandes excesos que deprimieran el mercado internacional.

Pero a partir de 1989, con la pérdida del acuerdo como elemento institucional de regulación de precios, el mercado se liberalizó, lo que condujo a algunos cambios importantes tanto en la comercialización como en la producción y en la definición de nuevos patrones de consumo por parte de los principales países importadores. En gran medida estos se inclinaron a favor del consumo de cafés suaves, donde Colombia es líder en producción.

La mayor exposición a la alta volatilidad de los precios internacionales conduce a que un desajuste en alguno de los grandes productores, se refleje casi inmediatamente en los precios internacionales, transmitiéndose con relativa facilidad a los demás países.

En Colombia esto se ha enfrentado con el Fondo de Estabilización de Precios del Café, cuya filosofía es estabilizar el ingreso cafetero.

A nivel interno, hubo efectos no esperados como la reconfiguración de la estructura productiva a favor de los pequeños productores, a expensas de la disminución en la participación de los predios más grandes, por tanto, a diferencia de años pasados, el futuro del café en Colombia está determinado por la acción de estos pequeños propietarios, los cuales en buena medida han adoptado paquetes tecnológicos recomendados por la Federación Nacional de Cafeteros, que han inducido a que la caficultura colombiana haya experimentado un proceso de reconversión de la productividad agrícola, en especial, en los últimos años, incrementando rendimientos, reduciendo la edad promedio de los árboles y aumentando la densidad por hectárea en el cultivo.

En este sentido, el Centro Nacional de Investigaciones del Café (CENICAFE) ha jugado un papel fundamental desarrollando proyectos de experimentación en todas las áreas del conocimiento relacionadas con el café, desde los estudios genéticos para obtener nuevas variedades, hasta la investigación sobre la industrialización del café dirigida a favorecer a los consumidores de cafés suaves en el mundo.

El consumo Nacional de café es limitado y se ha estabilizado alrededor de los 2 millones de sacos, que representan un 7% del café que se destina al mercado internacional. Asimismo, su consumo per cápita es relativamente bajo, con apenas 2,7 Kg/Hab., mientras que otros países del continente como Brasil, Ecuador y Costa Rica, presentan un consumo alrededor de los 5 Kg/Hab., lo que lleva a

pensar en el consumo doméstico como un mercado aún con potencial de expansión. De hecho, Colombia ha venido diversificando su mercado interno, destinando su producción a usos alternativos al consumo directo, tales como insumo para las industrias de bebidas y otros productos alimenticios.

El sector cafetero está ante la presencia de un mercado en el que todavía hay espacio para que la producción nacional se expanda, y con acciones efectivas, pueda ganar espacio en el concierto internacional. Sin embargo, si las tendencias descritas continúan, Colombia va a seguir perdiendo espacios en el mercado, a menos que se recomponga, no tanto la estructura de la producción interna, sino fundamentalmente, la estructura institucional que regula el mercado mundial.

Identificación de la Cadena: Cuando se hace referencia al café se trata de sus formas o estados: pergamino, verde, tostado, que incluye el café molido, descafeinado, liofilizado, líquido y soluble. En su proceso al mercadeo, el café recorre diferentes fases o estadios.

Figura 6. Cadena del Café con base en sus fases o estados

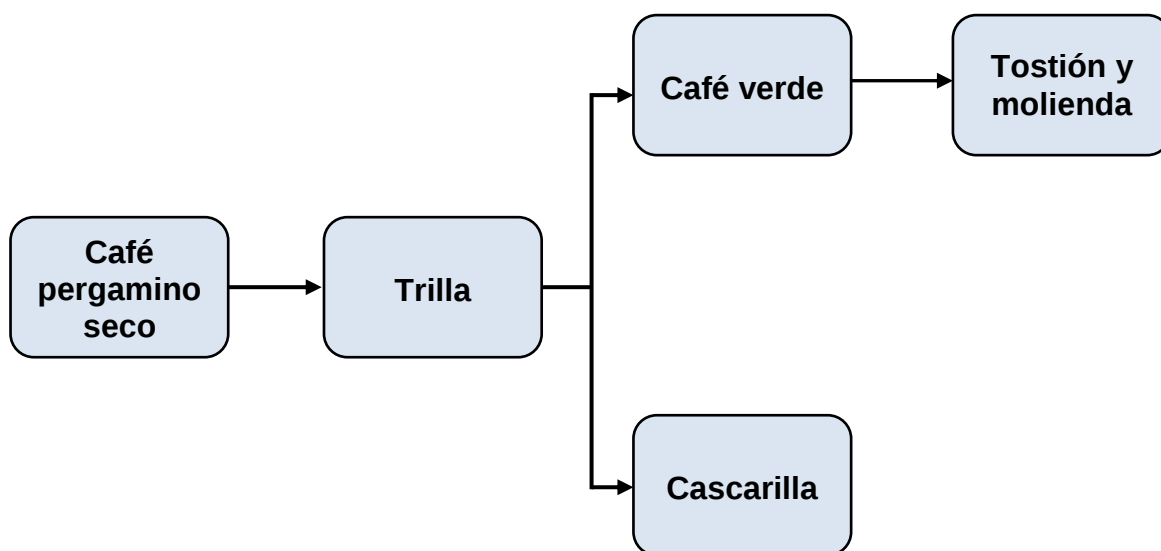


Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005)

En primer lugar, la Cadena comprende las actividades agrícolas que se realizan en finca, tales como siembra, recolección, beneficio y secado. En los diferentes momentos de esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, el café es denominado sucesivamente café pergamino mojado, pergamino húmedo y pergamino seco, el cuál es el producto final de esta fase productiva.

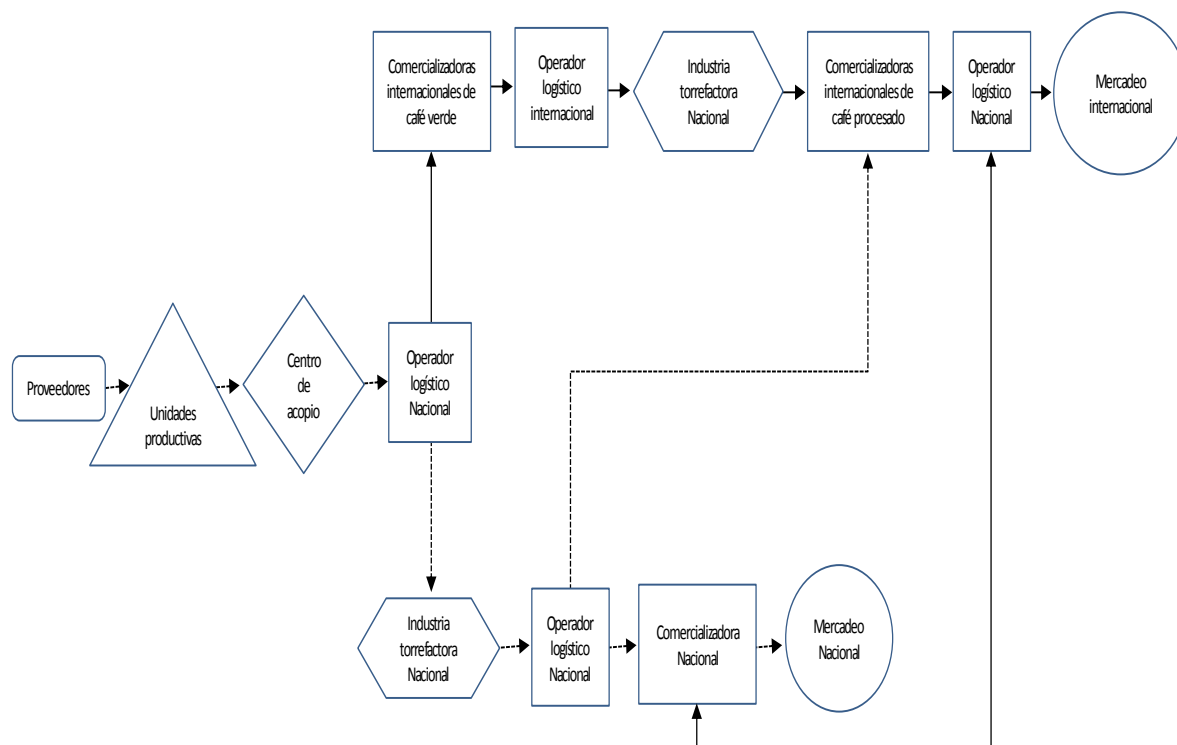
Enseguida, el café pergamino seco se transporta a la trilladora, donde se procede a pelarlo, es decir, se le extrae por medio de máquinas especializadas, la película o endocarpio que lo cubre, convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color café característico.

Figura 7. Estructura de La Cadena del Café – Subproceso del Café pergamino seco



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005)

Figura 8. Cadena de Abastecimiento global del Café



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005) Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del Café, García & Olaya (2006)

En Colombia, el café verde se destina directamente a la exportación. Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la Cadena: tostión, molienda y empaclado en el caso del café molido ya sea cafeinado, descafeinado, mezclado con azúcar o sin azúcar, etc., o después de un proceso ampliado más allá de la torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios.

Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también se utiliza como insumo en la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para el consumo directo, y sin recurrir a la torrefacción.

El intervalo agrícola de la Cadena (siembra, cosecha, recolección, beneficio y secado del café), es altamente generador de empleo, en tanto que las etapas netamente industriales son intensivas en bienes de capital y demandan relativamente menos trabajo, aun cuando asociada a la estacionalidad de la cosecha, la actividad de trilla presenta dos ciclos durante el año en los cuales la demanda de empleo aumenta de manera significativa. Se estima que la ocupación del eslabón primario de la Cadena puede alcanzar alrededor de 500.000 empleos directos, en tanto que el componente industrial de la misma no supera los cinco mil.

En la figura 9 se presenta el modelo de la cadena productiva para el Sector Cafetero.

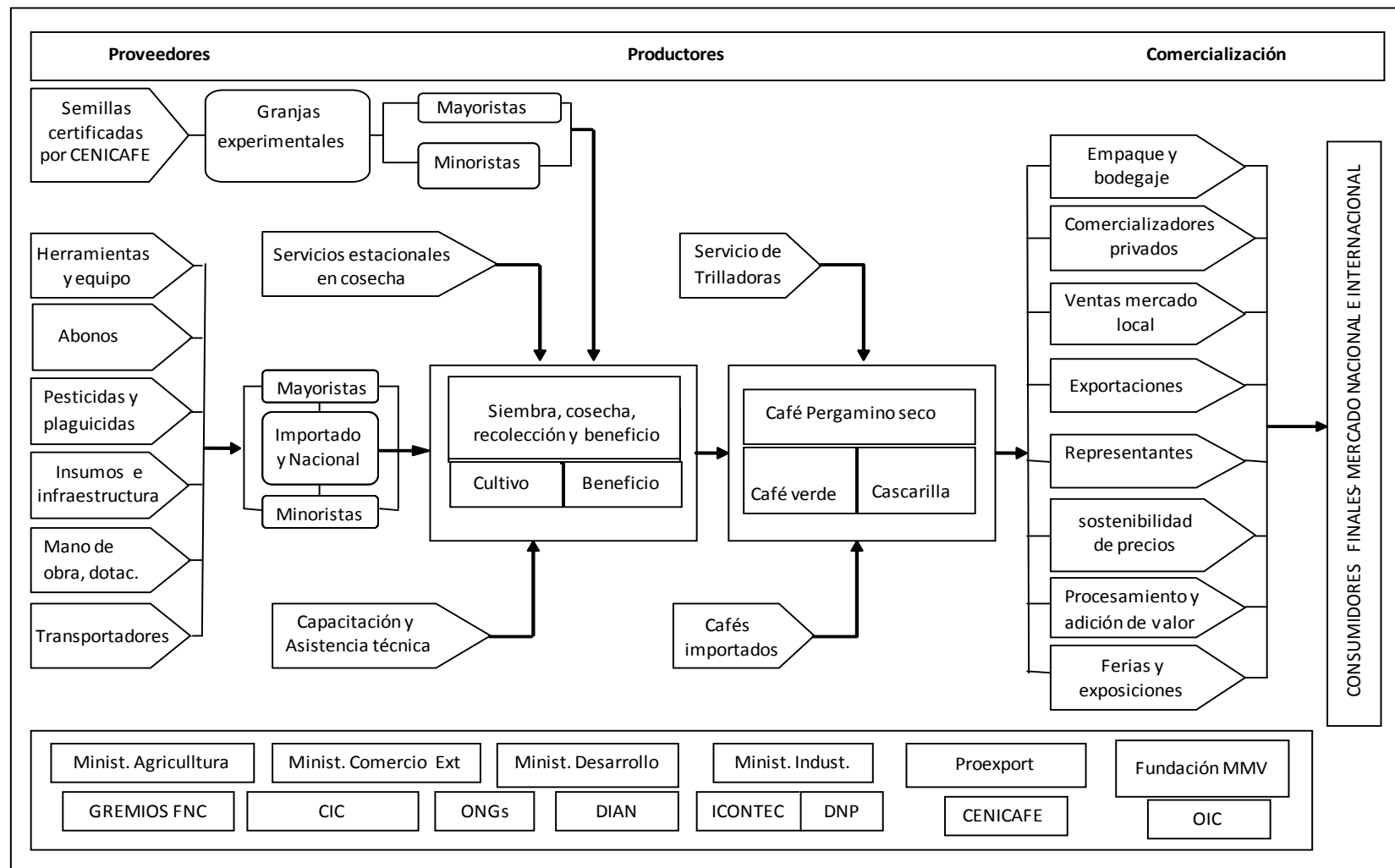
4.2.4. Clusters. Definidos por Betancourt (2010), “... los clústers son masas críticas de industrias e instituciones vinculadas en cierta región. La proximidad geográfica, cultural e institucional provee a las compañías de mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas que son difíciles de alcanzar por competidores lejanos... un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional”. Para el sector cafetero se puede hablar de clúster regional, pero dadas las características del producto que se comercializa principalmente hacia el exterior, se debe hablar de clúster nacional. Ver en la figura 10, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** el Mapeo del Clúster para el Sector Cafetero Nacional.

4.2.5 Las Condiciones de la demanda. La existencia de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues así se contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con un

dinámica que crea rivalidad y por consiguiente, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas (Betancourt, 2010).

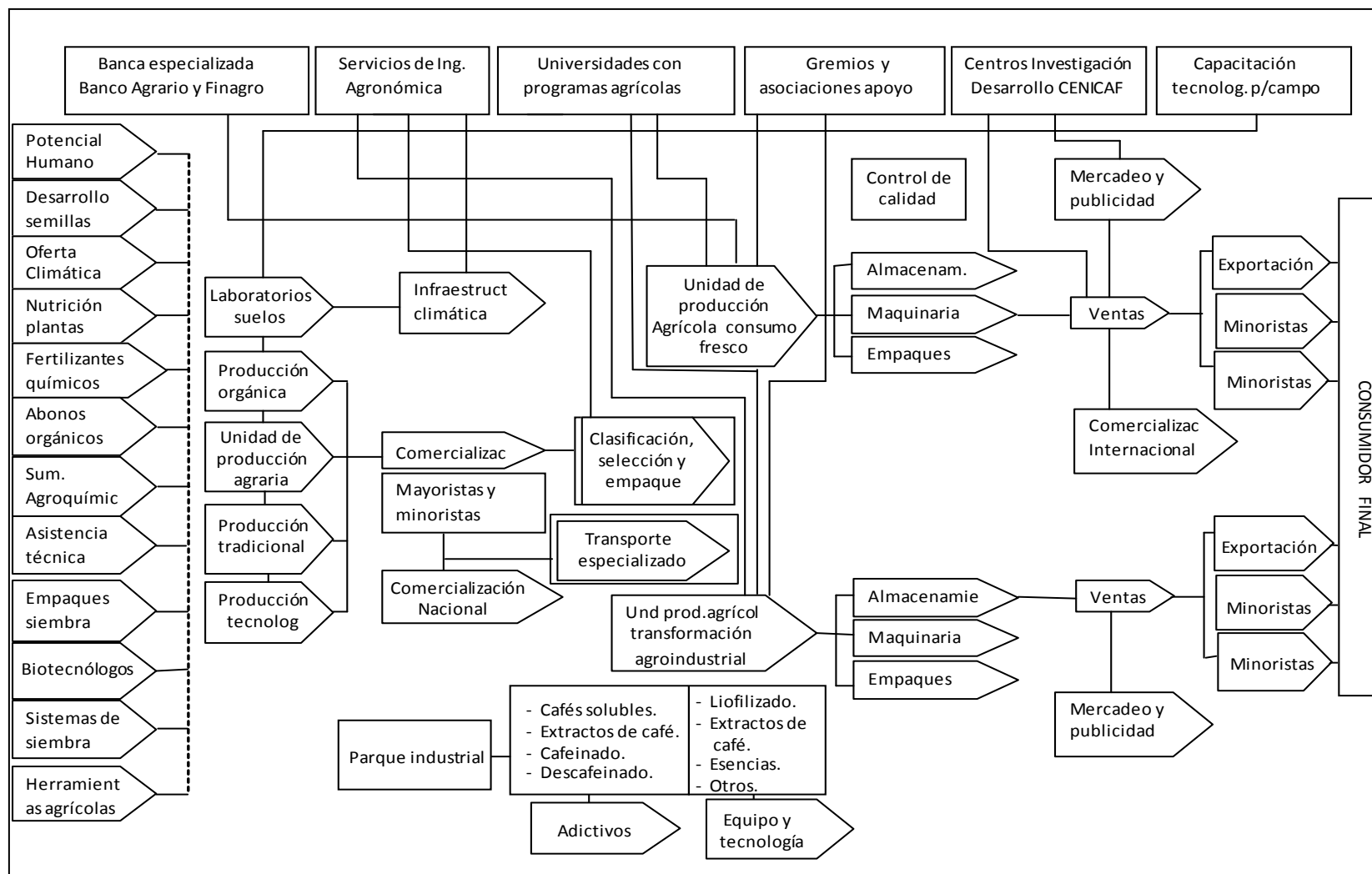
4.2.5.1 Mercado internacional del café. Datos de la FNC (2012), señalan que el año cafetero 2011/12 presentó dos importantes sucesos. De un lado la caída sistemática del precio internacional del café, producto de la inestabilidad del mercado financiero derivada de la crisis económica y fiscal europea. Todas las variedades de café registraron reducciones en su cotización en las Bolsas, especialmente las variedades arábicas. Y de otra parte, la producción récord de Vietnam que se ubicó en 26 millones de sacos, situación que permitió compensar la producción bienal baja en Brasil. El fuerte aumento en la producción de Vietnam es el resultado de su política expansiva de cultivos en zonas boscosas y la exportación de café a precios bajos.

Figura 9. Cadena productiva para el sector cafetero



Fuente: Elaboración propia – Modelo tomado de Betancourt (2010)

Figura 10. Mapeo del Cluster para el Sector Cafetero Nacional



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2010)

4.2.5.2 Balance Mundial Cafetero.

Producción: El año cafetero 2011/2012 finaliza con una producción mundial de 143,8 millones de sacos, equivalente a un aumento del 2,4% frente a los 140,4 millones del año anterior. Este record de producción se debe principalmente a la mayor cosecha de países como Vietnam, Indonesia, Honduras, y Brasil, este último si bien se encontraba en un año bienal de cosecha baja continúa incrementando su producción a pesar de la bienalidad que la caracteriza.

Esta mayor oferta, permitió cubrir el crecimiento del consumo mundial que ascendió a 137,6 millones de sacos en 2011/12. Así mismo se espera que para el año cafetero 2012/13 continúe la dinámica creciente tanto de la producción como del consumo mundial.

La producción de Brasil ha registrado una clara tendencia de crecimiento tanto en los periodos bienales altos como en los bajos. Si bien, en el año cafetero 2011/12 alcanzó una producción de 49,2 millones de sacos, la más alta registrada en un año de bienalidad baja, aún continúa con un nivel de inventarios inferior a los tres millones de sacos. Esto se debe a que el consumo interno presenta un crecimiento anual de 4%, además en los años de cosecha baja, la caída en las exportaciones es menor a la reducción de la producción, situación que es compensada en los años de cosecha alta.

Por su parte, la producción de café en Vietnam para el año cafetero 2011/12 se estimó en 26 millones de sacos, correspondiente a un incremento del 30% en relación con el año anterior, situación que obedece principalmente a la continuidad en la expansión de las plantaciones de café en zonas boscosas y programas de renovación de cafetales envejecidos.

Tabla 19. Balance Mundial Cafetero Año cafetero 2008/09 – 2012/2013

Millones de sacos de 60 Kg.

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 ⁽¹⁾
Producción	136	128	140	144	151
Brasil	53	45	55	49	56
Vietnam	18	19	20	26	25
Otros	65	65	66	69	70
Consumo	131	133	135	138	141
Productores	36	38	39	41	42
Importadores	94	95	96	97	99
Balance	5	-5	5	6	10
Inventarios finales	40	29	29	25	28
Productores	16	12	9	8	9
Importadores	24	17	20	17	19
% Inv. - Consumo	30	22	21	18	20

⁽¹⁾ Estimado. Año cosecha julio-junio

Fuente: USDA, LMC. FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

Esta mayor producción es captada principalmente por las exportaciones que representan el 94,1%, con principal destino a países como Alemania y Estados Unidos. Así mismo, el consumo interno representa el otro gran rubro, ubicándose en 1,7 millones de sacos, un incremento del 25% con relación al año anterior. En consecuencia se ha generado un balance negativo y una desacumulación de inventarios a pesar de la mayor producción.

Para Centroamérica el año cafetero 2011/12 se destacó por una producción cercana a los 19,1 millones de sacos, un aumento del 8% en el consumo interno y un alto volumen de exportaciones que pasaron de 14,5 millones de sacos a 16,9 millones de sacos. Sin embargo, de acuerdo con los pronósticos de cosecha realizados por USDA, se espera que durante el año cafetero 2012/13, la producción se reduzca a 17,7 millones de sacos, como resultado de los brotes de roya registrados desde finales de 2012, circunstancia que podría persistir para el año cafetero 2013/14, donde se estima que la producción de Centroamérica se podría reducir un 36% (FNC, 2012).

Consumo: A pesar de la inestabilidad económica mundial que afectó a los mercados europeo y norteamericano, en 2012 el consumo mundial se estimó en 138,3 millones de sacos, cifra considerada como la más alta de la historia. Este dinamismo se dio por un incremento del 4% en el consumo de los países importadores que se situó en 97,5 millones de sacos.

En la tabla 19 se observa la dinámica de la demanda en los principales países importadores. Así en 2012 a excepción de Europa Occidental todas las regiones consumidoras registraron incrementos en el consumo: África y Medio Oriente (3,5%), Asia (2,7%), Europa Central y Oriental (2,3%) y América del Norte (0,8%).

De igual forma el consumo interno de los países productores continuó creciendo sobrepasando los 40 millones de sacos, un 3% más que el año anterior. Los países que presentaron mayores incrementos fueron Indonesia, Tailandia y Vietnam. Sin embargo, Estados Unidos continuó siendo el primer consumidor a nivel mundial con 21,9 millones de sacos, seguido de Brasil con 20,6 millones de sacos, Alemania con 8,9 millones de sacos, Japón con 7,1 millones y Francia e Italia con más de 5 millones de sacos cada uno.

Tabla 20. Consumo Mundial de café 2000, 2009 – 2012

Millones de sacos de 60 Kg.

	2000	2009	2010	2011	2012	Variación %	
						2011/12	2000/12
América del Norte	22	25	25	26	26	0.8	16.5
Europa Occidental	36	37	37	37	37	-0.1	2.9
Europa Central y Oriental	8	12	12	13	13	2.3	62.6
África y Medio Oriente	5	8	8	8	9	3.5	73.0
Asia y Pacífico	10	13	13	13	13	2.7	29.1
Países productores	26	37	38	40	41	3.2	56.1
Consumo total	107	131	133	136	138	1.7	28.6

Fuente: LMC. FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

El desequilibrio entre oferta y demanda mundial de café ha generado una disminución de los inventarios tanto en los países productores como en los importadores. En el año cafetero 2011/12 esta desacumulación alcanzó los 4 millones de sacos, al pasar de 28,9 millones de sacos en 2010/2011 a 24,9 millones. Se espera que en el año de cosecha 2012/2013, los inventarios aumenten en cerca de cinco millones de sacos como resultado de una mayor producción de Brasil al ser un año de producción bienal alta (FNC, 2012).

Tabla 21. Exportaciones Mundiales de Café verde 2010/11 – 2011/12

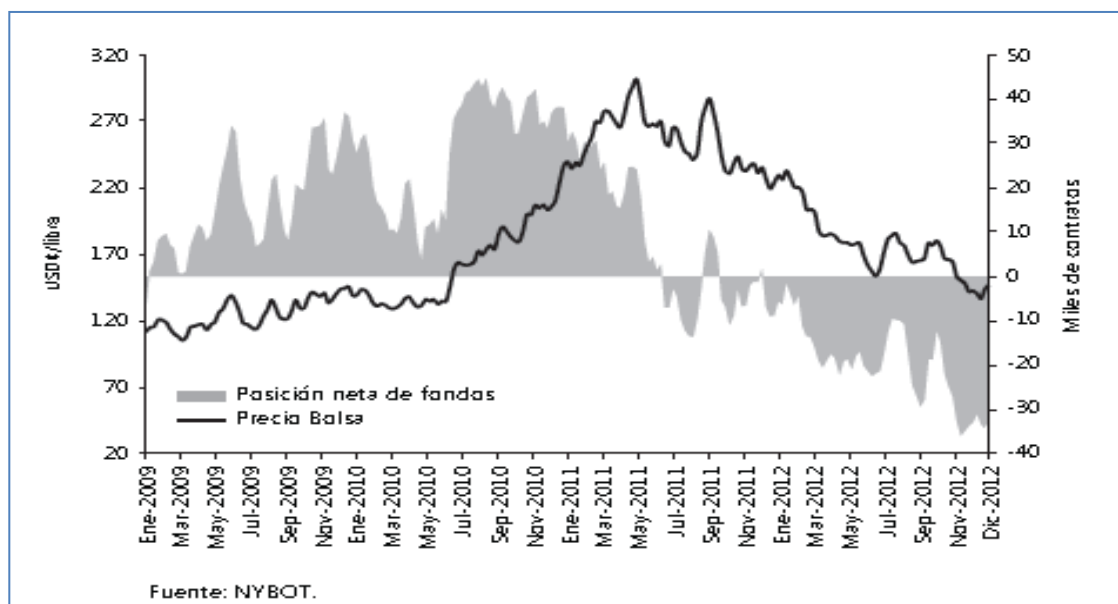
Millones de sacos de 60 Kg.

	2010/11	2011/12	Variación %	
			2011/12	2012/13
Arábicas	67.8	66.0	61%	-3%
Suaves colombianos				
Colombia	8.1	7.3	7%	-1.0%
Otros suaves	25.4	27.5	25%	8%
6 países ⁽¹⁾	14.9	16.7	15%	12%
Brasil y otras arábicas	33.1	30.2	28%	-9%
Brasil naturales y arábicas	28.6	24.1	22%	-16%
Robustas	36.9	41.8	39%	13%
Vietnam	16.8	23.5	22%	39%
Brasil robustas	2.5	1.4	1%	-44%
Total	104.7	107.8	100%	3%
Brasil total	31.1	25.5		

⁽¹⁾Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua.

Fuente: OIC. FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

Gráfico 30. Precio de la bolsa y posición neta de fondos futuros Enero 2009 – Diciembre 2012



Fuente: NYBOT. FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

4.2.5.3 Mercado Interno.

Balance cafetero colombiano: Durante el primer trimestre de 2012 la cosecha estuvo fuertemente afectada por las condiciones climáticas generadas en el país por el fenómeno de La Niña 2011/12, como resultado, la producción en este periodo cayó 31% en comparación con el primer trimestre del año anterior.

A partir de abril y durante el resto de 2012, la cosecha cafetera registró importantes signos de recuperación explicados por: i) la mejoría en las condiciones climáticas registradas en las zonas cafeteras; ii) la entrada en producción de las áreas renovadas en vigencias anteriores; iii) la disminución en la infección por roya de niveles de 33% a unos más controlables de 5,3%. Así, mientras entre abril y septiembre de 2011, se produjeron 3,1 millones de sacos, en igual período de 2012, la oferta de café colombiano creció 20%, llegando a 3,7 millones de sacos.

Entre octubre y noviembre, la disminución del precio interno generó una retención de inventarios y una caída en el nivel de producción registrada. En diciembre, posterior a la implementación del pago del AIC de \$60.000 por carga de c.p.s., la producción llegó a 904 mil sacos, 23% por encima del registrado en igual mes de 2011. Como resultado, durante 2012 se produjeron en total 7,7 millones de sacos, nivel muy similar al registrado en 2011, mientras que el valor de la cosecha cayó

31% cerrando en \$3,4 billones, \$1,5 billones menos que el registrado en 2011 (\$4,9 billones).

Por su parte, el consumo interno de café en Colombia mantuvo la tendencia creciente de los tres últimos años, ascendiendo a 1,5 millones de sacos, lo que a su vez ocasionó un aumento del 8,9% en las importaciones provenientes de Perú y Ecuador principalmente, dada la escasez de café para atender la demanda Nacional (FNC, 2012).

Tabla 22. Balance Cafetero de Colombia 2008 -2012

Millones de sacos de 60 Kg.

	2008	2009	2010	2011	2012
Producción e importación	11.6	8.6	9.5	8.8	8.9
Producción	11.5	7.8	8.	7.8	7.7
Importaciones ⁽¹⁾	0.2	0.8	0.6	1.0	1.1
Exportación y consumo interno	12.4	9.2	9.1	9.1	8.6
Exportaciones	11.1	7.9	7.8	7.7	7.2
Consumo interno	1.3	1.3	1.2	1.3	1.5
Balance	-0.7	-0.6	0.5	-0.2	0.2
Inventario total	1.1	0.6	1.0	0.7	0.8

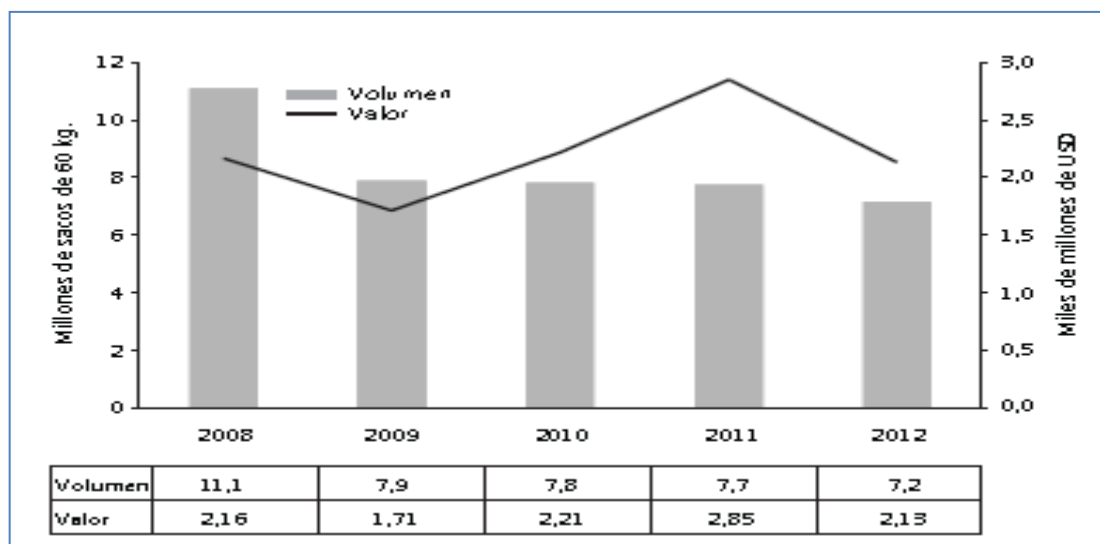
⁽¹⁾DIAN y FNC

Fuente: DIAN Y FNC (2012), *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012*

Exportaciones: En 2012, se registraron exportaciones de 7,2 millones de sacos, cifra 7,3% inferior a la observada durante 2011. Por su parte, el valor de las exportaciones también se redujo 25%, pasando de USD 2.847 millones a USD 2.134 millones, debido a una caída del 10% en las exportaciones de los particulares. No obstante la menor oferta exportable, la comercialización de café colombiano en los mercados internacionales mantuvo una dinámica favorable. Se destacó el embarque de 2,9 millones de sacos a Estados Unidos, lo que corresponde al 41% del volumen total exportado y lo convierte en el primer destino para la exportación de café colombiano.

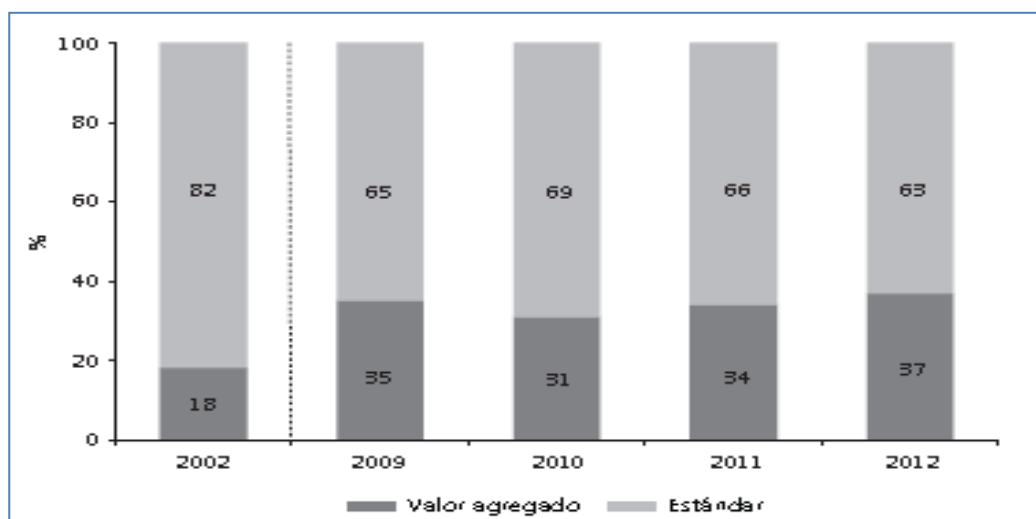
El segundo destino continuó siendo Europa, que aunque afectado por la crisis económica, representó el 33% de las exportaciones totales del grano del País, con un total de 2,4 millones de sacos, y en tercer lugar sobresale Japón con 780 mil sacos equivalentes al 11% del total de exportaciones.

Gráfico 31. Volumen y valor de las exportaciones de Café de Colombia 2008 - 2012



Fuente: FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

Gráfico 32. Participación de las exportaciones por tipo de café – Valor Agregado y Estándar 2002, 2009 - 2012



Fuente: FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

En 2012, las exportaciones de café colombiano con valor agregado ascendieron al 37% del total de embarques, 3 puntos porcentuales por encima de lo registrado en 2011. Por su parte, las exportaciones de cafés especiales correspondieron al 28% del total de café colombiano exportado, demostrando una mayor sofisticación en los cafés enviados hacia los mercados internacionales (FNC, 2012).

Precio Interno: El precio interno del café es el resultante de la combinación de tres variables de mercado: las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York, el diferencial por calidad reconocido al café colombiano en los mercados internacionales y la tasa de cambio.

Durante el primer trimestre de 2012, el diferencial por calidad pagado en los mercados internacionales por el café excelso colombiano se ubicó en niveles cercanos a 29 USD¢/libra, explicados principalmente por la baja producción de grano registrada en Colombia.

La recuperación de la cosecha ocurrida a partir de abril, sumada al incremento de la producción mundial de grano, generó un descenso en el nivel del diferencial hasta un mínimo de 8 USD¢/libra en octubre. Se resalta que esta tendencia a la baja se observa en los demás orígenes, destacándose el descenso en la prima del café de Honduras que ha alcanzado incluso niveles negativos. No obstante, esta reducción de la brecha entre el diferencial de Colombia y los cafés centroamericanos ha aumentado la demanda por café colombiano, como consecuencia del reacomodo de las mezclas por parte de los tostadores, debido a los precios más favorables.

Tabla 23. Exportaciones Colombianas según destino 2008 – 2012

Millones de sacos de 60 Kg.

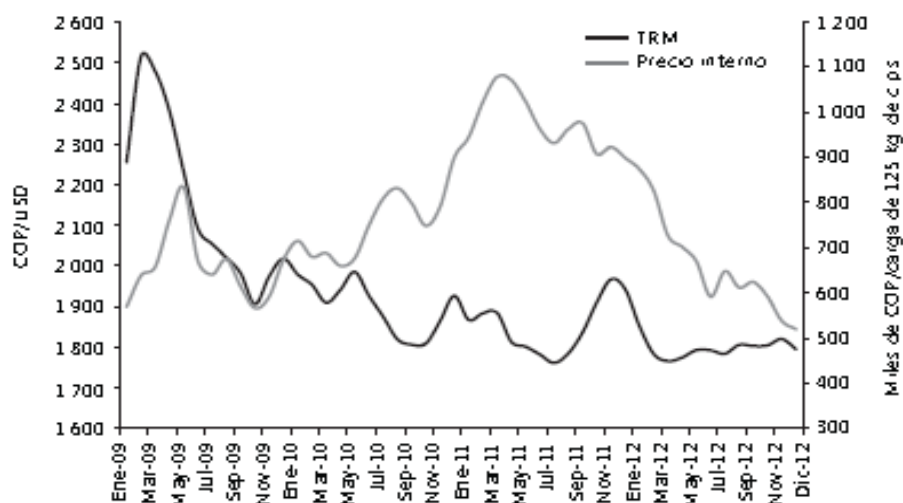
	2008	2009	2010	2011	2012	Variación % 2011/2012
Europa	4.1	2.3	2.1	2.3	2.3	-2%
Alemania	1.1	0.5	0.3	0.4	0.5	10%
Bélgica/Luxemburgo	0.7	0.5	0.6	0.6	0.5	-7%
Italia	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.9%
Reino Unido	0.5	0.3	0.3	0.4	0.3	-32%
Suecia	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	3%
Países bajos	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	56%
España	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	-5%
Finlandia	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	45%
Francia	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	7%
Otros Europa	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	7%
Norteamérica	4.7	3.7	3.6	3.8	3.4	-10%
Estados Unidos	4.2	3.2	3.1	3.3	2.9	-11%
Canadá	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	-2%
Asia	1.6	1.5	1.7	1.2	1.0	-18
Corea	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	-25
Japón	1.4	1.3	1.4	0.9	0.8	-16%
Otros	0.6	0.4	0.4	0.4	0.5	22%
Total	11.1	7.9	7.8	7.7	7.2	-7%

Fuente: FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

Durante 2012, las cotizaciones internacionales del grano presentaron una clara dinámica a la baja, alcanzando un mínimo de 1,41USD/libra, el más bajo de los últimos dos años. Por su parte, durante 2012 la tasa representativa del mercado fluctuó entre los \$1.940 y \$1.750, en una clara tendencia a la revaluación.

Con este comportamiento de la tasa de cambio y el panorama descrito anteriormente del Contrato C y el diferencial por calidad reconocido al café colombiano, el precio interno del café cayó 32%, llegando incluso a niveles por debajo de los \$510 mil por carga y un precio promedio anual de \$660 mil por carga (FNC, 2012).

Gráfico 33. Variación del precio Interno del Café en Colombia Vs Tasa de cambio Enero 2011 – Diciembre 2012



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y FNC

Fuente:

Superintendencia Financiera de Colombia y FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

4.2.6 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector. Dice Betancourt (2010), “El proceso de la competencia elimina las tecnologías, los productos y las prácticas administrativas inferiores y deja como supervivientes solo a las empresa más eficientes”. Así, recomienda que las empresas deben competir internamente para desarrollar destrezas que les permita competir posteriormente en el mundo globalizado, no obstante para el sector cafetero, cuya naturaleza es básicamente de vocación exportadora, aún en este contexto el sector a nivel externo compite abiertamente con otros países, con quienes se enfrenta a desarrollos de competitividad, como es el caso de Brasil y de Vietnam y también con los que le compiten en el segmento de cafés suaves.

Local o regionalmente, la industria compite con estrategias de marca y de diferenciación de producto, como los que ya tienen una trayectoria de bastante experiencia y permanencia en el medio. Los nuevos se aproximan al mercado compitiendo por precio, aprovechando en cierta forma el desconocimiento, más bien generalizado del consumidor local, de las características organolépticas del café, en últimas de la calidad del producto.

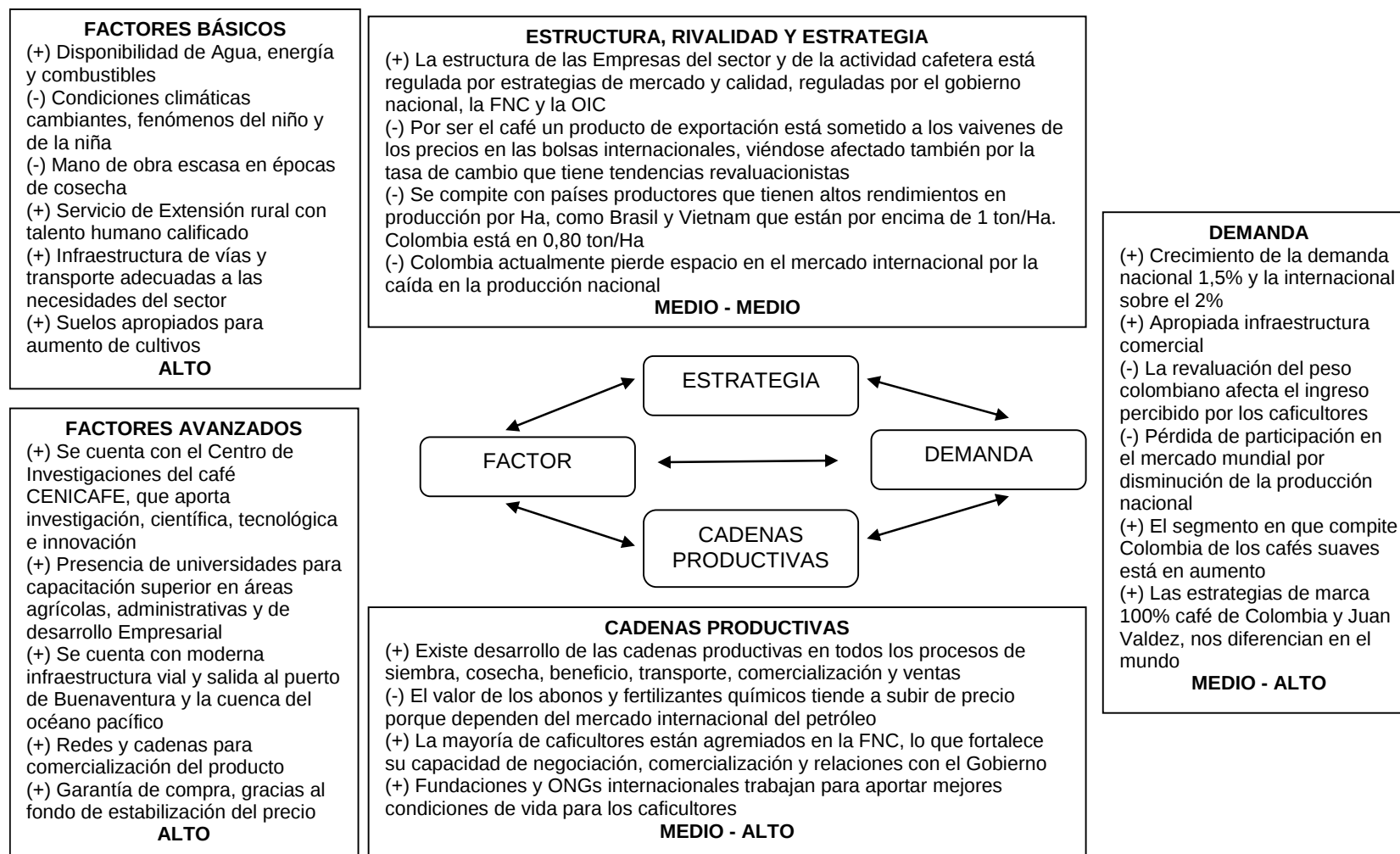
4.2.7 El papel del Gobierno. Para el sector cafetero en particular, las decisiones del Gobierno le son favorables, por cuanto la naturaleza del cultivo y de la actividad tiene implicaciones de tipo social que son atendidas por los gobiernos en los planes de desarrollo. También es cierto, que las condiciones actuales del café y de sus cultivadores, en los últimos años se han deteriorado de tal forma, que el Gobierno ha tenido la necesidad o la presión por contener un problema social de violencia en el campo, agravado por la presencia de grupos al margen de la ley, que aprovechan la situación de miseria que se vive en el campo.

En este caso, el Gobierno actual ha considerado en el plan de desarrollo para la prosperidad democrática al sector cafetero como una de sus locomotoras de desarrollo para recuperar el campo, mediante inversiones que apuntan a mejorar la infraestructura de vías, carreteras, salud, educación, servicios públicos y demás, todo esto contribuye a impactar positivamente los factores de la producción.

4.2.8 El papel de la casualidad – El Azar. Por ser producto del azar, son impredecibles y por tanto fuera de control. En el caso del sector cafetero, este se ha visto impactado por factores de azar, como el brusco cambio climático, las crisis de los mercados mundiales, la más actual en la zona de la Comunidad Europea y la situación particular de la crisis de Los Estados Unidos iniciada desde 2008.

Expuestas y analizadas las puntas del diamante competitivo para el Sector Cafetero, en sus factores de producción, sus sectores conexos, las cadenas productivas, los clústers, analizada la demanda interna y externa y las estrategias, estructura y rivalidad del sector, y las posibles afectaciones que estos factores puedan tener por el papel que pueda desempeñar el gobierno, además de la casualidad y el azar, se presenta en la figura; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 11, se registra el resumen final de los aspectos de mayor relevancia para auscultar el ambiente competitivo del Sector.

Figura 11. Diamante Competitivo para el Sector Cafetero



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2010)

4.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CON EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores. El grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionados por dichas fuerzas. La propuesta original de Michael Porter (1980) citado por Betancourt (2010) dice que el estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas. La fuerza colectiva de éstas determina los beneficios potenciales de la industria. Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Capacidad de negociación de los proveedores
- Capacidad de negociación de los consumidores o clientes

Figura 12. Esquema del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter, citado por Betancourt (2010), en Análisis Sectorial y Competitividad

El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa es posicionarla dentro de su industria, tal que, pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas o pueda influenciarlas a su favor. Para llevar a cabo este objetivo es necesario conocer al detalle las fuerzas de la industria y de esta manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; determinantes estructurales de la intensidad de competencia en la industria.

Conforme aumenta la “*Intensidad de la Competencia*” de una industria, disminuye el margen de ganancia (la tasa de retorno sobre el capital invertido) hasta llegar al margen de “*competencia perfecta*”. En este margen las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo en el largo plazo. La intensidad de la competencia depende de las cinco fuerzas de la industria.

Los siguientes tres pasos, tomados de David (2008), en *Conceptos de Administración Estratégica*, para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter mostrarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre beneficios apreciables:

1. Identificación de los elementos clave de cada fuerza competitiva que afectan a la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

Con esta metodología aplicada al sector cafetero Nacional y local se emprende el análisis para la empresa Comité de Cafeteros del Valle a fin de determinar las oportunidades y amenazas más relevantes, así:

4.3.1 Rivalidad entre competidores. Los elementos que definen el grado de rivalidad, según Betancourt (2010), son: El número de competidores, la diversidad de los competidores, el crecimiento del sector, los costos de almacenaje, los incrementos de capacidad, la capacidad de diferenciación, la importancia del sector para la empresa y la rentabilidad, también las barreras de salida y las restricciones sociales y de Gobierno.

Por su estructura y por sus fines misionales La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca es una organización que agremia a pequeños productores de café y que, en una sinergia especial con el Estado, se constituyó en el administrador natural de un fondo parafiscal que se nutre de la contribución cafetera y que gracias a su tamaño le permite realizar compras de café para exportación. Esta estructura constituye a grandes rasgos una integración hacia delante de los productores, que les proporciona grandes ventajas competitivas con respecto a otros compradores o

comercializadores del grano, quienes además están sometidos a los controles de calidad, que ejerce la misma FNC por mandato contractual con el Estado. Realmente la FNC compite es en el escenario mundial, con los países productores del grano, que realmente son pocos, alrededor de 20, y que venden su producto tipo “commodity” a aproximadamente 20 grandes empresas establecidas en países no productores, pero que transforman esta materia prima para luego reexportarla a todo el mundo.

En el mercado interno, existen comercializadores que compiten entre sí por el mercado local, y que tienen aún posibilidades de crecimiento, por cuanto el consumo per cápita de Colombia es todavía bajo, 2,4 Kg/Hab/año, comparado con tasas de países donde el consumo llega hasta los 7 Kg/Hab/Año.

La Federación Nacional de Cafeteros FNC, tiene ventajas comparativas con los demás comercializadores del grano, ya sea local o con destino a los mercados internacionales, ya que su gran envergadura institucional le ha permitido seguir integrándose hacia atrás y hacia adelante, con importantes sistemas logísticos para compra, a través de cooperativas, transporte, almacenamiento, control de calidad de café a exportar y redes de distribución internacional, que le permiten hacer entrega del grano en cualquier parte del mundo. Inclusive en el pasado llegó a poseer una flota de barcos para la logística del transporte mundial. Hoy Colombia está trabajando fuertemente en el negocio de competir mundialmente con cafés de valor agregado, con la planta de Café Liofilizado “Café Buendía”, de propiedad del Fondo Nacional del Café, y cuyas ganancias nutren el mismo Fondo. Otra forma de integración hacia adelante. También compite y rivaliza con empresas que venden productos de café directamente al cliente o consumidor final, con las tiendas Juan Valdez que compite con otra grande multinacional como Starbucks Coffee.

Tabla 24. Productores de café en el mundo

No.	País	Miles sacos	No.	País	Miles sacos	No.	País	Miles sacos
1	Brasil	50.826	16	Papúa Nva. Guinea	1.200	31	Haití	325
2	Vietnam	22.000	17	Ecuador	1.000	32	Yemen	200
3	Indonesia	11.250	18	Venezuela	1.000	33	Bolivia	150
4	Etiopía	8.100	19	Tanzania	918	34	Togo	150
5	Colombia	8.000	20	Camerún	850	35	R. Centroafricana	100
6	India	5.258	21	Tailandia	850	36	Cuba	100
7	México	5.160	22	Kenya	767	37	Panamá	100
8	Honduras	4.900	23	Madagascar	575	38	Ghana	85
9	Perú	4.750	24	Rep. Dominicana	550	39	Timor oriental	75
10	Guatemala	3.100	25	Laos	550	40	Angola	50
11	Uganda	3.000	26	Burundi	483	41	Sierra Leona	50
12	Costa de Marfil	2.000	27	Filipinas	455	42	Malawi	20
13	Costa Rica	1.603	28	Congo Rep. Dem.	450	43	Liberia	10
14	Nicaragua	1.342	29	Guinea	415	44	Zambia	10
15	El Salvador	1.290	30	Ruanda	400	45	Zimbabwe	10
						46	Gabón	1

Fuente: Anuario de la OIC 2011/12

Gráfico 34. Ranking de Consumo de Café en los Países con mayor consumo en Kg/hab/año



Fuente: Anuario de la OIC 2011/12

4.3.2 Amenaza de nuevos competidores o entrantes. En este aspecto se analizan según Betancourt (2010), las barreras de entrada, como economías de escala, diferenciación de producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías, acceso a materias primas, protección gubernamental, efectos de la curva de experiencia, reacciones esperadas, etc. Defensa de su posición y precio disuasorio de entrada.

Los principales competidores en la actividad exportadora, según la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia (Asoexport), son:

- Carcafé
- Expocafé
- Trilladora Villegas
- SKN Caribecafé

En la actividad de venta de productos a base de café con destino al cliente final, la FNC por su gran músculo financiero apoyado en los recursos del Fondo Nacional del Café, compite a nivel mundial con otros grandes del mercado, como Starbucks Coffee, con quien se debate tratando de vencerle en su trayectoria y curva de experiencia ya acumulada, pero con quien tiene la ventaja comparativa de manejar sus propios suministros de insumos de café fabricados en la planta de Café Buendía. Otra forma de integración hacia atrás.

4.3.3 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: Número de proveedores importantes, importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia adelante del proveedor y rentabilidad del proveedor (Betancourt, 2010).

En esta variable se identifica tanto las entidades que le venden café a La FNC, como los proveedores de café pergamino, que son principalmente pequeños, medianos y grandes productores de café en diferentes zonas del departamento; intermediarios que agrupan café de pequeños productores y cooperativas.

También se consideran como proveedores las entidades que se encargan de suministrar insumos por medio de las cooperativas de caficultores de la zona (insecticidas, abonos, fertilizantes etc.) al caficultor por medio de créditos, y que tendrán como fuente de pago los contratos de venta de café a futuro, es decir sus cosechas futuras. Entre estos se tienen:

- Productores de café
- Cooperativas
- Trilladoras (Almacafé)
- Fertifuturo

La FNC se constituye como un regulador de la actividad cafetera, porque además, desarrolla estrategias para lograr que sus proveedores mejoren cada día más en sus buenas prácticas de cultivo, cosecha y beneficio con miras a aumentar la calidad de todos los productos derivados del café. De esta forma también los proveedores de materia prima básica contribuyen a mantener la rentabilidad de la actividad, beneficiándose todos los participantes en los diferentes eslabones de la cadena.

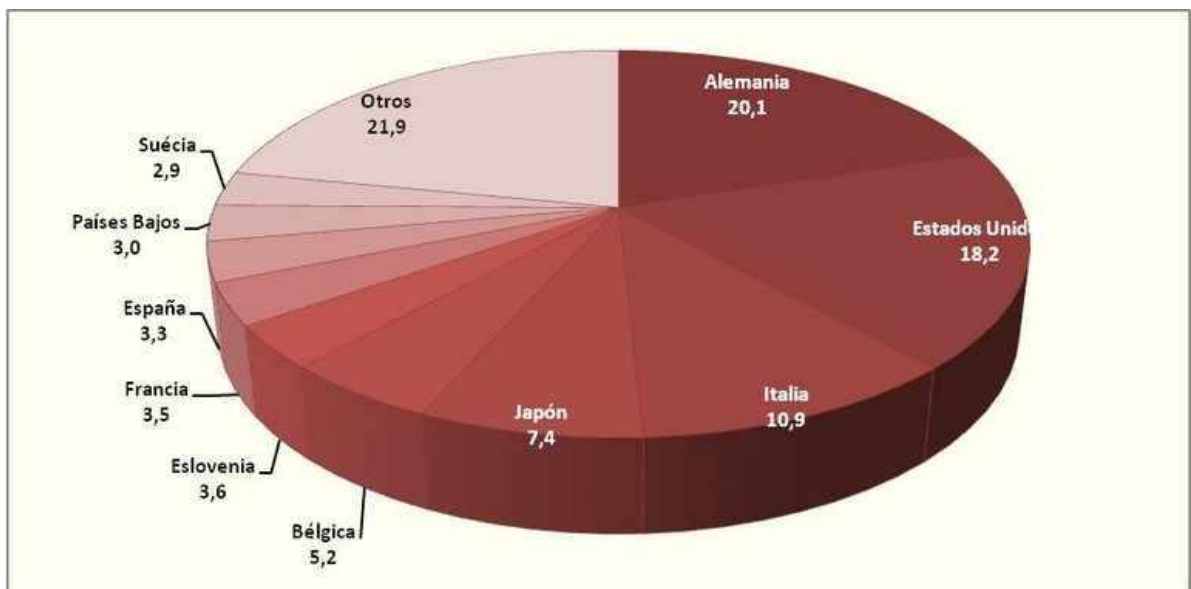
4.3.4 Poder de negociación de los compradores. Los compradores compiten exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder se basa en los siguientes elementos: Número de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás del comprador y la rentabilidad del comprador (Betancourt, 2010).

Los productores y compradores, no siendo muchos en el contexto mundial, están organizados en la Organización Internacional del Café –OIC– en dónde se discuten y se acuerdan los temas de interés en cuanto a políticas internacionales para el comercio del café. Este tipo de organización busca equilibrar el poder de negociación de los principales compradores del grano a nivel mundial. No existe posibilidad de integración hacia atrás, por parte de las grandes empresas compradoras de materia prima o café verde para transformación en productos con

valor agregado, por cuanto solo se tienen dos casos de que estas industrias estén ubicadas en países productores, como es el caso de Brasil y Colombia.

Colombia compete en el mercado internacional, gracias a la diferenciación que hace de su café, 100% café de Colombia, además de otras muchas estrategias publicitarias, como Juan Valdez y su mula Conchita que recuerdan el origen social y artesanal del cultivo y cosecha del café de Colombia. También se hace diferenciación sobre el origen de la región donde se cultiva el café, con las prácticas de cultivo, como los cafés orgánicos y otros que son certificados por organismos internacionales. Esta estrategia contribuye a mejorar y diferenciar la calidad del café de Colombia. Se hace de acuerdo con la concentración de los clientes y de acuerdo con el volumen de compra de café verde, listo para ser tostado. La diferenciación permite que el cliente termine haciendo un consumo responsable y consciente.

Gráfico 35. Participación de los principales países compradores de Café de Colombia en el mundo



Fuente: FNC (2012), Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2012

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos. Su influencia dependerá de los siguientes elementos: Disponibilidad de productos sustitutos actuales y para un futuro próximo y de la rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo (Betancourt, 2010).

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo cafetero, bajo ciertas circunstancias pueden provocar

que el cliente deje de consumir los productos que ofrece este sector en el mercado, y los sustituya por otros.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es mas elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios (David, 2008).

Los productos que cumplen la misma función que el café, por ejemplo té, infusiones herbales y bebidas energizantes, son productos que han ido incrementado su mercado porque se ha multiplicado la cultura del consumismo hacia estos productos sustitutos, formando paradigmas en los consumidores respecto al consumo café. A continuación se relacionan algunos de los productos sustitutos:

Panela: De acuerdo a los estudios generados por la Federación Nacional de Paneleros de Colombia, la panela no se considera producto sustituto del café, aunque por la cultura de algunas regiones se toma como producto sustituto.

Este año la Federación Nacional de Paneleros de Colombia tiene como meta primordial avanzar en el Plan Exportador de la panela como importante producto sustituto del azúcar en el exterior.

Bebidas aromáticas, infusiones herbales y té: Promueven el mejoramiento de la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades y expectativas de salud y bienestar de los consumidores.

Se preocupan mucho por dar garantía de calidad. Desde la cuidadosa selección de la hojas, hasta el proceso de mezcla y empaque.

Los productos que se ofrecen en el mercado son: infusiones herbales, té negro, Té negro saborizado, té tradicional, té de manzanilla, etc. Las marcas más conocidas son: Té Hindú, Té Jaibel, Lipton, etc.

Bebidas energizantes: Las bebidas energizantes son sustancias estimulantes, que inicialmente fueron utilizadas por deportistas debido a la carga energética que generan. En principio, fueron creadas para incrementar la resistencia física, proveer reacciones más veloces a quien las consumía, lograr un nivel de concentración mayor, evitar el sueño, proporcionar sensación de bienestar, estimular el metabolismo y ayudar a eliminar sustancias nocivas para el cuerpo.

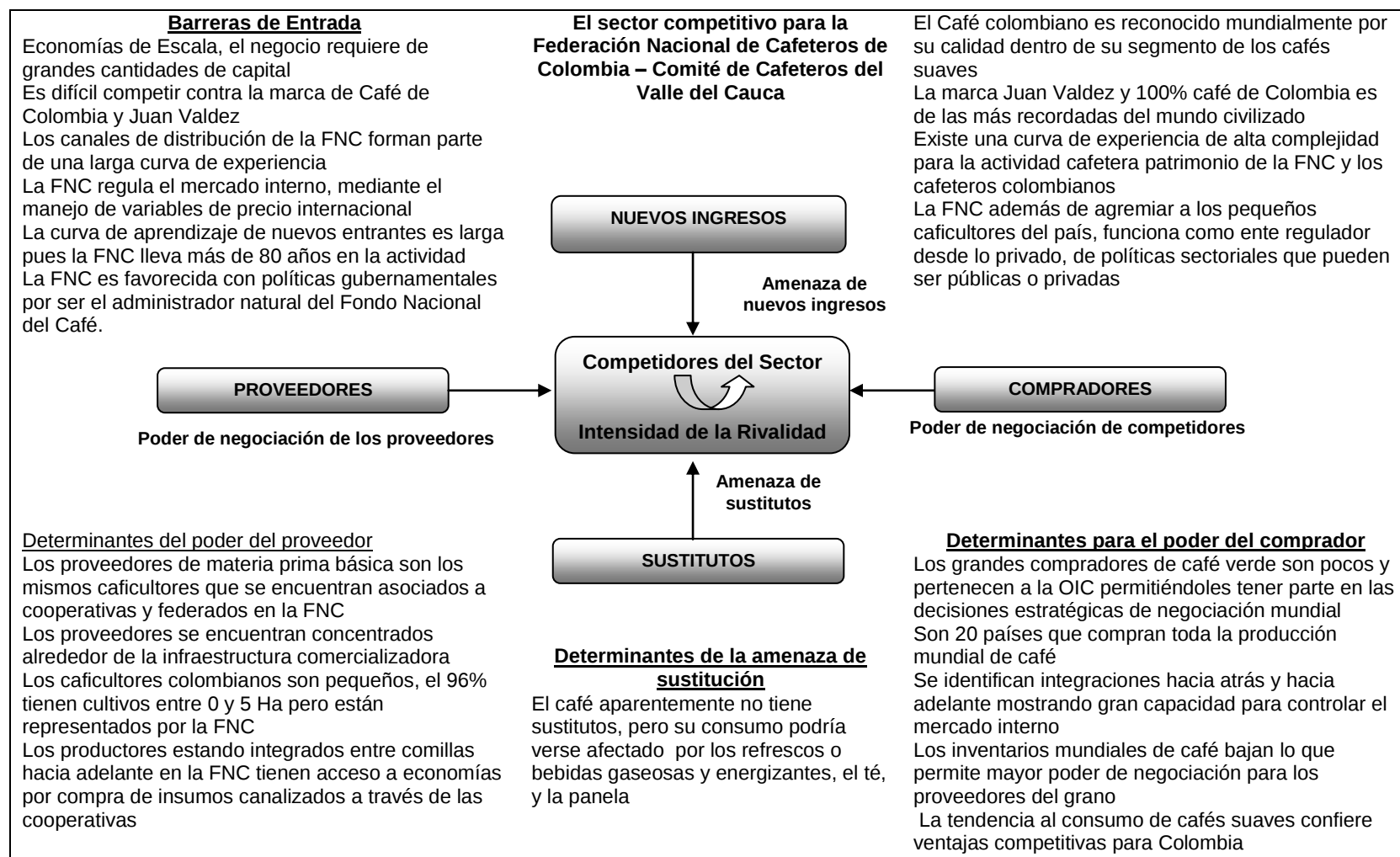
Desde la década de los años 80 aparecen en Europa las llamadas bebidas energéticas o “energy drinks”. La mayoría de las marcas que se encuentran en el mercado mundial (alrededor de 200 diferentes) son de origen austríaco, estando entre las más conocidas: Red Bull, (Toro rojo), Battery, (Batería), Maxx, Power Horse (Caballo de fuerza), Red Devil (Demonio rojo) y Dark Dog (Perro oscuro).

Se calcula que en el 2000 llegaron a Colombia y no se tiene hasta el momento disponible ninguna estadística o estudio acerca de su consumo, venta y efectos en la población del País (FNC, 2010).

Los productos sustitutos mencionados anteriormente, no representan una amenaza fuerte para el sector cafetero, dadas las circunstancias generadas por estudios de salud adelantados sobre las bebidas energizantes, de las cuales se ha llegado a concluir que pueden llegar a presentar riesgos importantes para la salud de quien las consume.

Con base en la información recolectada y analizada anteriormente, se procede a elaborar el resumen de la estructura del sector competitivo cafetero para la Federación Nacional de Cafeteros – Comité de Cafeteros del Valle, el cual se presenta de acuerdo al modelo de Porter en la figura 13. De igual forma también se procede a calificar los parámetros de la figura 14, para obtener el Análisis estructural del Sector con el cual se podrá conocer el perfil competitivo del sector, si es o no atractivo, si atraerá nuevos competidores o la salida de los actuales, si existe riesgo de integraciones hacia delante de los proveedores o hacia atrás de los compradores y la evaluación del riesgo de entrada de productos sustitutos que vuelvan poca atractiva la actividad.

Figura 13. Estructura del Sector Competitivo para la FNC – Comité de Cafeteros del Valle con el modelo de las Cinco Fuerzas



Fuente: Elaboración propia – Modelo tomado de Betancourt (2010)

Figura 14. Análisis Estructural del Sector Cafetero FNC – Comité de Cafeteros del Valle del Cauca

Negocio: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA – COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA		Marca específica del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					Mayo 2012
Sector: CAFETERO		Repulsión		N.	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande					X	Pequeño
Diversidad de competidores	Grande					X	Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costo fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande				X		Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Baja		X				Alta
Importancia para la empresa	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta		X				Bajo
Costos de salida	Alta		X				Bajo
Interacción estratégica	Alta	X					Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas	X					Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del producto	Bajo				X		Alto
Costos de cambio para el cliente	Bajos					X	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplia				X		Limitada
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio					X	Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X					Limitado
Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja					X	Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeña					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto	X					Bajo
Integración hacia delante del proveedor	Alta					X	Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alta
5. Productos sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande				X		Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico suma		7	5		6	14	

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2010)

De los resultados obtenidos y registrados en la figura 13 y la figura 14, se puede concluir a grandes rasgos que el sector es atractivo, pero que maneja variables bastante complejas que pueden desestimular el acceso de nuevos competidores. Además su participación o entrada de nuevos competidores se limitaría a eslabones de la cadena, dada la complejidad de la actividad cafetera, y a las sinergias que hoy tiene con el Estado. Otra circunstancia en contra de los nuevos competidores, es que a pesar de que la actividad es de pequeños caficultores, estos podría decirse están unidos en bloque, representados por una Institución “casi gubernamental”, que los ha integrado hacia atrás y hacia adelante en el negocio.

4.4 CADENA DE VALOR

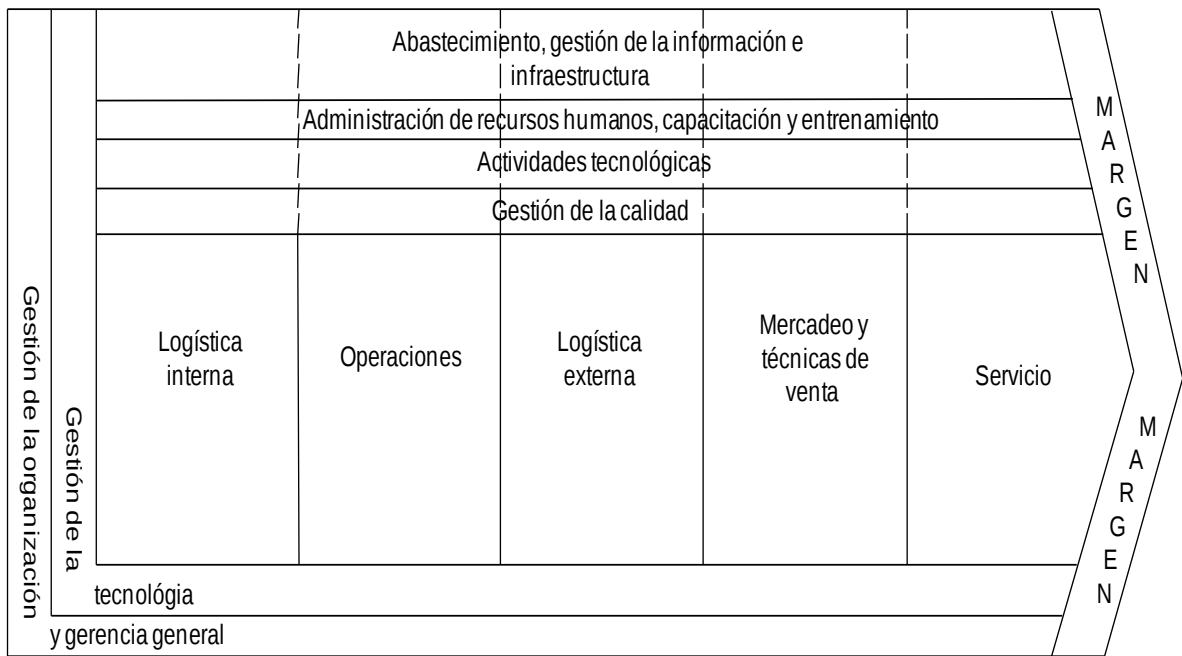
La mayoría de las actividades de las que una empresa puede sacar una ventaja competitiva y las más diversas fuentes de estas ventajas, son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito. La creación de una compleja red de ventajas, a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es clave para mantenerse por delante.

Cada empresa ejecuta un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la unidad de negocio). La cadena de valor de una industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva. Aunque las empresas en el mismo sector industrial pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia. Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. La cadena de valor de una empresa en un sector industrial puede variar algo para artículos diferentes en su línea de productos, o compradores diferentes, áreas geográficas, o canales de distribución. Las cadenas de valor para estos subconjuntos de una empresa están sin embargo, estrechamente relacionadas, y pueden ser solo comprendidas en el contexto de la cadena de unidad de negocios (Betancourt, 2010).

Figura 15. Modelo Cadena de Valor genérica

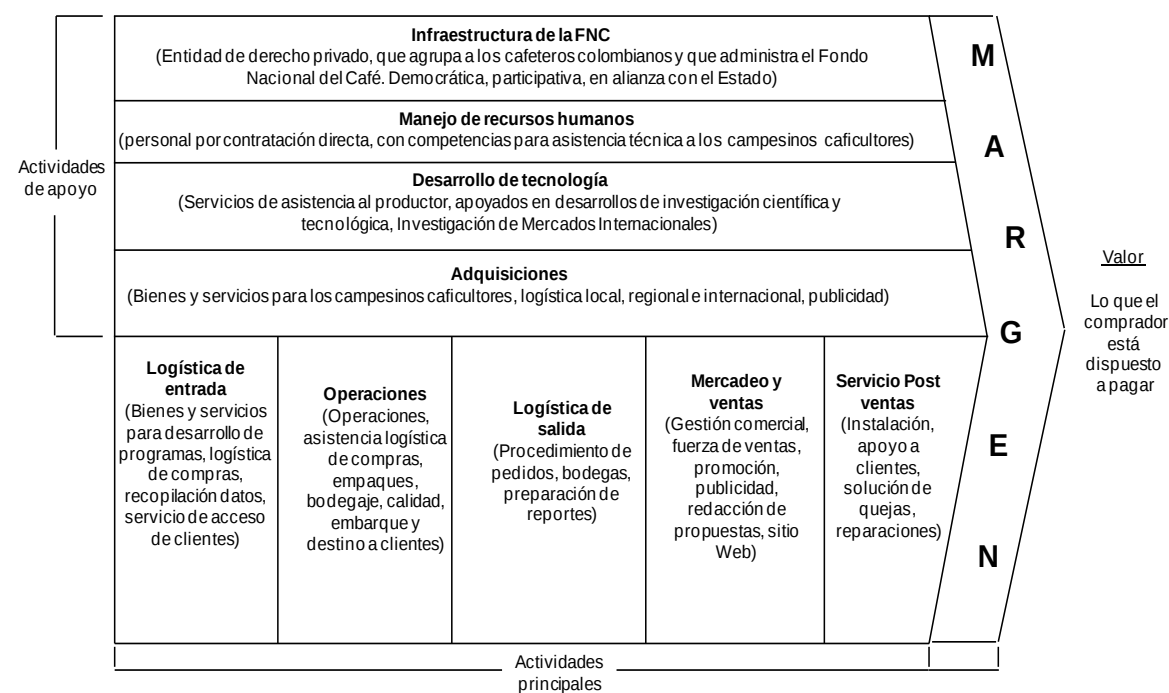


Fuente: Porter, citado por Betancourt (2010), en Análisis Sectorial y Competitividad

Las ventajas pueden proceder tanto del liderazgo de costos como de la diferenciación para cada una de las actividades de la cadena. Por tanto es necesario comprender cómo se producen los costos y la creación de valor correspondientes a cada actividad. (...) la cadena de valor admite variedad de aplicaciones, de las cuales debe destacarse primero como herramienta conceptual que ayuda a los directivos a analizar los costos de las diferentes actividades (David, 2008).

Con base en el modelo de Porter, citado por Betancourt (2010), se elabora la Cadena de Valor con la Ventaja competitiva y actividades de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. El resultado se muestra en la figura 16 y la figura 17.

Figura 16. Cadena de Valor, Ventaja Competitiva y Actividades para la FNC



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de Michael Porter presentado por Betancourt (2010)

Figura 17. Cadena de Valor Institucional y Comercial de la FNC



Fuente: FNC, (2012), Manual de Institucionalidad Cafetera

Siguiendo las pautas indicadas por Betancourt (2010), a continuación se presenta la desagregación de actividades primarias de la Cadena de Valor de la FNC, de forma que se puedan observar las actividades que componen los eslabones primarios de la cadena y que son aquellas que se relacionan con la creación física del producto y su transferencia al comprador.

Las actividades a desagregar son:

- Logística de Entrada
- Operaciones
- Logística de Salida
- Mercadeo y Ventas
- Servicio

En la figura 18; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta esta desagregación de forma que puede observarse como la actividad primaria Logística de Entrada se compone de otras actividades o subprocesos como bases de datos con información cafetera, compra de cosecha cafetera, controles de calidad para el café, almacenamiento y clasificación y control y manejo de inventarios.

Así, también para la actividad Operaciones tenemos la subactividades de Entrada de café para proceso, trilla, clasificación y empaque, despachos locales y para exportación, procesamiento industrial o venta de materia prima y controles de calidad. Y así sucesivamente descomponemos las actividades de Logística de Salida, Mercadeo y Ventas y Servicio.

La figura 18 permite señalar además de las actividades en las cuales se desagregan las primarias, aquellas actividades o subprocesos más relevantes en cada una de las etapas de la cadena de valor, en este caso estas actividades están resaltadas en tono más oscuro, lo que indica que las que más agregan valor a las primarias, en este caso son:

En logística de entrada, la información que se tiene mediante una plataforma de Información Nacional en línea denominada SICA “Sistema de Información Cafetera” que mantiene actualizada la información de los caficultores, sus áreas sembradas, variedades, edad de los cafetos, pronósticos de cosecha y demás información importante de tipo social sobre los cultivadores.

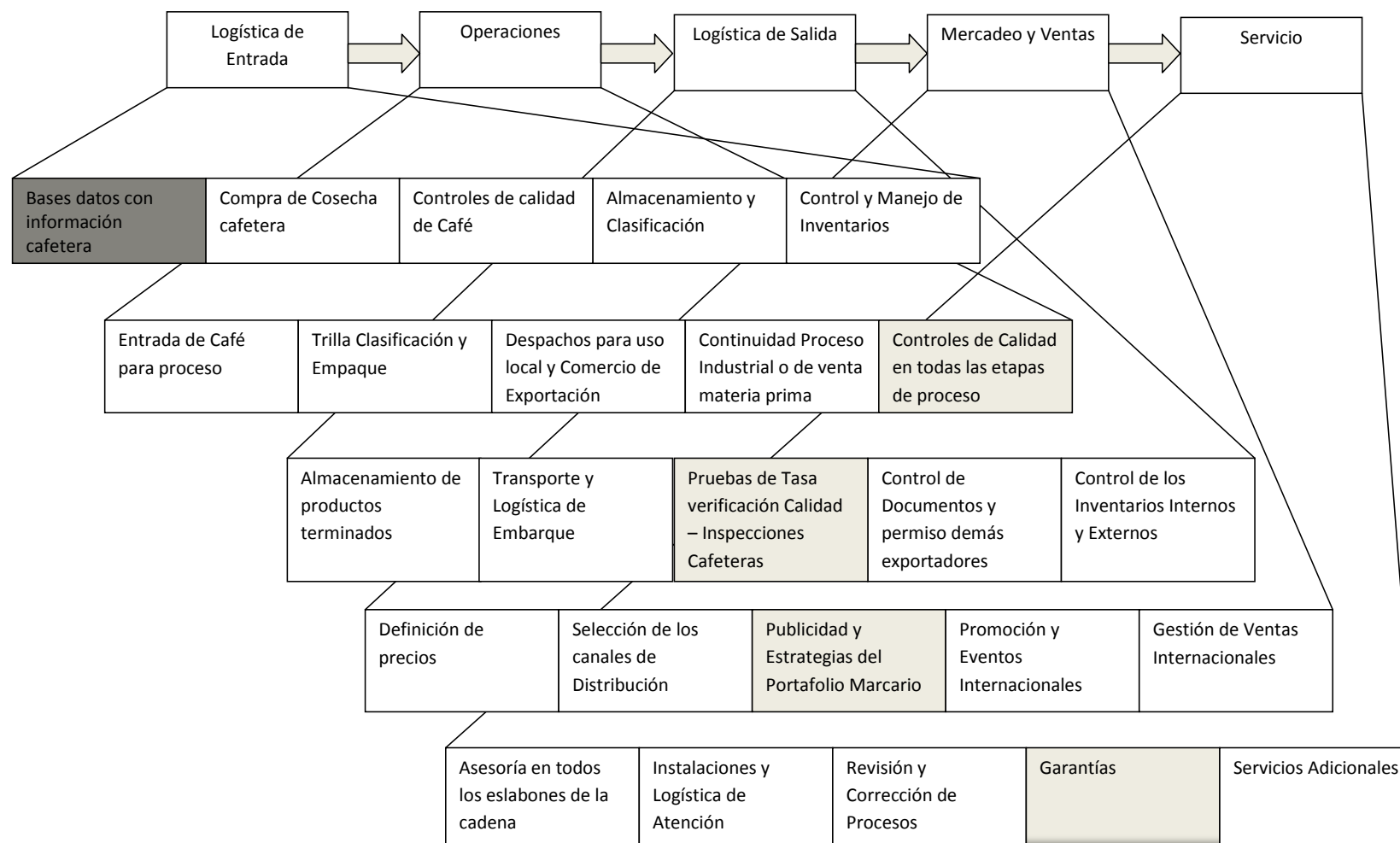
En los procesos de operaciones, la actividad que genera mayor valor son los controles de calidad, que inician desde la finca con la selección de semillas, análisis de suelos, controles de plagas, los procesos de beneficio y secado, etc.

En logística de salida se tiene como actividad de mayor valor agregado, las pruebas de tasa para verificar la calidad física y organoléptica de los cafés que salen de País hacia clientes extranjeros. Esta actividad la desarrollan en los puertos de embarque, las inspecciones cafeteras.

En mercadeo y ventas, es relevante la actividad de publicidad y defensa de los portafolios marcarios de la FNC, pues ellos constituyen un activo valioso para los accesos a los mercados internacionales.

En servicios la actividad que agrega mayor valor a la cadena de la FNC es la garantía de calidad del producto 100% café de Colombia.

Figura 18. Desagregación de las Actividades principales o primarias de la Cadena de Valor de la FNC



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo presentado por Betancourt (2010)

5. BENCHMARKING

5.1 ¿QUÉ ES BENCHMARKING?

En las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.⁷

Para Betancourt (2013), en su *Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación*, el Benchmarking, referenciación o análisis por comparación es un proceso que permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.

Para el ejercicio de referenciación se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar las empresas a comparar, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio y categoría.
2. Caracterización de las empresas a comparar, teniendo en cuenta sus factores de éxito, sus reconocimientos, es decir sus asuntos más relevantes.
3. Identificación de los factores clave de éxito, se aplica a un número limitado de áreas de la empresa, cuyos resultados, si son satisfactorios aseguran un resultado exitoso a la organización.
4. Descripción de los factores claves de éxito.
5. Elaborar la matriz del perfil competitivo.
6. Elaborar las gráficas de radar de valor y de valor sopesado.

5.2 EMPRESAS A COMPARAR

Basados en las anteriores definiciones se analizarán varias empresas de la región, (empresas sin ánimo de lucro) y específicamente sus áreas de responsabilidad social, las cuales por sus características de operación, se asimilan a la Unidad de

⁷ Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca – Federación Nacional de Cafeteros, estas son:

- La Fundación Carvajal
- La Fundación EPSA
- La Caja de Compensación Familiar COMFANDI

5.2.1 Presentación de las empresas a comparar.

5.2.1.1 Fundación Carvajal. La Fundación Carvajal, de acuerdo con información extraída de su página Institucional, es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, Colombia.

Nació con la donación que hizo la familia Carvajal de un porcentaje de la acciones del grupo Carvajal S.A (hoy el 23,5%) convirtiéndola en su mayor accionista. En el desarrollo de la labor social, la Fundación aporta los dividendos recibidos y gestiona recursos de cooperación nacional e internacional para implementar proyectos y programas de generación de ingresos, educación y cultura, vivienda y medio ambiente para poblaciones altamente vulnerables, que ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas.

Para maximizar el impacto, concentra sus actividades en zonas estratégicas para el desarrollo social en la ciudad de Cali y el departamento del Valle del Cauca, proyectándose más allá de la región a través de acompañamiento a procesos de transferencia de conocimiento para alcanzar sus objetivos.

En sus programas, la Fundación Carvajal:

- Diseña e implementa los programas directamente en zonas de prioridad social.
- Promueve el empoderamiento en las comunidades.
- Facilita la articulación entre la comunidad y los sectores públicos, privados y educativos.
- No reemplaza al Estado en sus obligaciones.
- Opera en zonas donde inicialmente hay poca o ninguna presencia de otros actores.

- Implementa programas sociales integrales con énfasis en generación de ingresos, pues considera que las falencias existentes en el país se subsanan atacando integralmente las carencias.
- Mide el impacto de los programas para poder evaluar sus beneficios, mejorarlos y replicarlos en otras partes del país y del exterior.

Misión: La Fundación Carvajal será órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión de anhelo de solidaridad de los colombianos.

Visión: La Fundación Carvajal ha contribuido con el desarrollo socioeconómico y la reducción de la pobreza en las diferentes comunidades asentadas en los territorios donde actúa, a través de intervenciones integrales replicables y en alianza con instituciones públicas y privadas del orden nacional e internacional, articulando principalmente iniciativas de generación de ingresos, vivienda y medio ambiente, educación y cultura; posibilitando cambios incluyentes, empoderamiento y actitudes nuevas de auto gestión en las familias y los colectivos sociales (Fundación Carvajal, 2012).⁸

5.2.1.2 Fundación EPSA. La Fundación EPSA, de acuerdo con información extraída de su página Institucional, en este decenio aportó proyectos y metodologías que mejoran el capital social en las comunidades de la región.

En 1995 cuando EPSA se constituyó como empresa privada, consideró que su responsabilidad era ir más allá de ser la empresa de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía, para ser una compañía con alto contenido de compromiso social.

La responsabilidad social ha sido desde entonces parte esencial de su actividad. Con esta filosofía nació la Fundación EPSA en 1999, entidad sin ánimo de lucro que tuvo originalmente el propósito de materializar su compromiso social con los departamentos del Valle y Cauca por un desarrollo sostenible de las comunidades. Durante estos 10 años, la Fundación ha recorrido diferentes etapas en el cumplimiento de su misión, adoptando modelos de gestión para el desarrollo de proyectos. De esta manera, se ha fortalecido en programas como formación, generación de ingresos y solidaridad; a través de proyectos de gestión local - comunitaria, orientados al desarrollo colectivo de las poblaciones donde tiene presencia EPSA.

Programas de Formación de la fundación EPSA: En esta área se viene trabajando en dos líneas programáticas: Portales del Saber y Programa de Electricistas Acreditados. En este orden de ideas, La Fundación EPSA, uniendo esfuerzos con las Alcaldías y Computadores para Educar del Ministerio de

⁸ <http://www.fundacioncarvajal.org.co>

Comunicaciones y otras entidades municipales, favoreció a 14.270 niños, niñas y jóvenes del Valle del Cauca y Cauca, con un aporte de 902 computadores, en 84 Instituciones Educativas, adecuando 84 salas de informática. Por otra parte, a través de planes formativos, fortaleció el programa electricistas acreditados buscando consolidar técnicamente 551 electricistas de la región, además de apoyar el fortalecimiento de organizaciones comunitarias como Copelétricos de Buenaventura, programa que hoy está siendo replicado en los municipios de Zarzal, Palmira y Tuluá.

Programas de Generación de Ingresos: Esta área se ha encargado de apoyar 3.768 productores en 239 proyectos desde las líneas: agrícola, avícola, pecuaria, piscícola y agroindustrial, orientados al fortalecimiento de organizaciones de base, respetando sus vocaciones naturales, mejorando las capacidades de autoaprendizaje y de intercambio de conocimiento con su implementación.

Parte del proceso productivo desarrollado con los campesinos de las diferentes regiones, fue orientado desde su inicio a los cultivos orgánicos, permitiendo dar un valor agregado a los productos, con el aval del Sello Ecológico otorgado por la Corporación Colombia Internacional. Así mismo, la Fundación en el proceso de acompañamiento, realiza asesorías en estrategias de mercadeo y comercialización, promueve alianzas para formar tejido social y fortalece capacidades locales a partir de las experiencias adquiridas.

Programas de Solidaridad: Desde 2003 la Fundación EPSA, hace presencia en el Pacífico Vallecaucano con proyectos como el de Tamizaje Visual que con el apoyo del Instituto para Niños Ciegos y Sordos realiza una campaña anual de prevención en salud visual y auditiva, beneficiando a 1.800 personas no aseguradas y catalogadas como estrato bajo-bajo del área rural y urbana. En este marco, para el año 2008 la Fundación EPSA se vinculó a la Jornada Social organizada por la Tercera División del Ejército Nacional, en Suárez (Cauca), donde se prestó atención médica general a más de 4.000 habitantes de la zona; siendo favorecidas 192 personas que posterior al diagnóstico oftalmológico les fueron entregadas sus respectivas gafas.

Entre otros, el Proyecto Lancheros de Buenaventura en las Aulas permitió que 50 bogas de servicio turístico recibieran instrucción sobre seguridad y salvamento, el proyecto de la biblioteca comunitaria Vista Hermosa en Buenaventura que permite el acceso al conocimiento por parte de la comunidad escolar, además del impulso y apoyo a los indígenas Wounaan asentados en las riveras del río San Juan en el Pacífico Colombiano.

Así mismo, la Fundación apoya la Granja integral autosuficiente para el Centro de Bienestar del Anciano en el municipio de Tuluá. También ha gestionado la construcción, reparación y dotación de escuelas públicas en el departamento; ha trabajado con la comunidad en la autoconstrucción de vivienda en Machaqueo,

Suárez – Cauca y participó en la construcción de vivienda para damnificados, por el terremoto de Caicedonia, favoreciendo a cerca de 45.000 habitantes. Adicionalmente, participó en la adecuación de las instalaciones del Museo Rayo en Roldanillo y anualmente lleva a cabo la campaña "Regala algo de ti" en la que se reúnen obsequios por parte de los empleados de EPSA para los niños de las comunidades cercanas a las represas de Salvajina, Calima y Alto Anchicayá beneficiando a 15.934 menores de edad.

Misión Fundación EPSA: Crear valor social impulsando proyectos y programas sostenibles, en alianza con otros actores, para que las comunidades de la zona de influencia del grupo EPSA, mejoren su calidad de vida y fortalezcan su tejido social, acorde con la responsabilidad social de la empresa (Fundación EPSA, 2012).⁹

5.2.1.3 Caja de Compensación Familiar COMFANDI. En Comfandi, de acuerdo con información extraída de su página Institucional, se orientan esfuerzos hacia la sostenibilidad de la región, condición indispensable para garantizar el progreso de la misma y el bienestar de los vallecaucanos en general y de los afiliados en particular, con programas, proyectos y un portafolio integral de servicios que reflejan un comportamiento socialmente responsable con todos sus grupos de interés. En el transcurrir de su vida corporativa se ha crecido al lado de la comunidad, contribuyendo significativamente al mejoramiento de su calidad de vida.

Programas y Convenios Realizados por Comfandi:

Creación de Empresas Sostenibles y Competitivas: Con el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Fondo Multilateral de Inversión - FOMIN y la Fundación Corona se trabaja en la consolidación de un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

Mejoramiento de las Condiciones Sociales y Económicas de Tenderos: Con el BID, la Fundación Corona y la Fundación Carvajal, se trabaja conjuntamente por el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de por lo menos 500 tenderos y sus familias, pertenecientes al Distrito de Aguablanca en Cali.

Capacitación para el Emprendimiento: Con la Fundación Colombia para la Educación, la Oportunidad, Fundacolombia y la Fundación Corona, se capacita a un grupo de estudiantes egresados de secundaria en la ciudad de Cali, acompañándolos en el emprendimiento de sus propias microempresas.

⁹ Tomado <http://www.epsa.com.co/Default.aspx?tabid=600>

Alternativas Productivas para Población Vulnerable: Con la Unión Europea - EU, La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - Acción social y la Alcaldía de Cali, se generan alternativas productivas para el restablecimiento socioeconómico de la población desarraigada y vulnerable del Valle del Cauca.

Formación a Personas de Poblaciones Vulnerables: Con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, se trabaja en la articulación de acciones, esfuerzos, capacidades y conocimientos para el desarrollo conjunto de programas en torno a la formación de población vulnerable.

Formación Integral para Niños, Niñas y Adolescentes: Con Ecopetrol y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF –, se trabaja en el fortalecimiento del desarrollo integral en niños, niñas y adolescentes.

Emprendimiento de Familiares de personas radicadas en España: Con la Fundación Crea Empresa de España y la Universidad Sergio Arboleda, y la cofinanciación del Banco Interamericano para el Desarrollo – BID –, se fomenta la creación de empresas; estimulando la capacidad emprendedora de las personas que cuentan con algún familiar o persona cercana en España, con el fin de generar las condiciones económicas que posibiliten el retorno de estas personas o sus familiares a Colombia.

Programas y Convenios Vigentes:

Modelo de Inclusión Laboral para personas en situación de discapacidad: Con el BID – FOMIN – y la Fundación Corona, se genera un modelo de Inclusión Laboral para articular y fortalecer los servicios de rehabilitación y capacitación para personas con discapacidad, mejorando las oportunidades de empleo de esta población.

Mejoramiento en los ingresos familiares en bajamar: Con el Programa MIDAS de USAID, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, se apoya la comunidad orientándola a la inserción en el mercado laboral y la conformación de unidades productivas que agreguen valor y sostenibilidad a la calidad de vida y al mejoramiento de los ingresos de las Familias afrodescendientes en el sector de bajamar en Buenaventura.

Vallenpaz: Con la Corporación Vallenpaz y recursos del – BID – Fomin, apuestan al fortalecimiento del modelo de desarrollo rural, social y productivo.

Programa Banco de Tiempo: Con la Fundación Colombia Presente, se desarrolló el Programa Banco de Tiempo que fomenta el ejercicio de la responsabilidad social y de la participación, promoviendo y facilitando espacios para la donación

de tiempo y conocimientos, en apoyo de actividades de proyectos de desarrollo social y con población vulnerable.

Programa para el crecimiento del desarrollo local a partir de los niños: Con la Cooperativa Socialtur de Italia y la financiación de la Regione Abruzzo, se trabaja en una intervención a favor de los menores del barrio Potrero Grande con el que se pretende generar procesos y actividades que promuevan el desarrollo integral, desde la perspectiva de derechos; reconociendo y haciendo frente a sus principales problemáticas y necesidades bajo lógicas de corresponsabilidad y generación de valor público.

Industrias Culturales: Con el BID - FOMIN, Alcaldía de Cali, Fundación Metrópoli y la Universidad ICESI. El proyecto de Industrias Culturales de Cali pretende convertir a la ciudad en referente latinoamericano por su potencial cultural, artístico y empresarial. Esta iniciativa, busca impulsar el desarrollo económico y social de la Capital del Valle a través del fomento del talento creativo, el fortalecimiento de redes de instituciones culturales y alianzas empresariales de negocios.

Visión: Ser el mejor aliado del trabajador, la familia, el empresario y la comunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida, desarrollar la responsabilidad social empresarial e incidir en políticas públicas, con recursos propios y de cooperación nacional e internacional, por una sociedad más incluyente, equitativa y solidaria.

Misión: Mejorar la calidad de vida de la comunidad, mediante la prestación de servicios sociales integrales propios o en alianza con diferentes actores y sectores, garantizando la sostenibilidad económica, social y ambiental (Caja de Compensación familiar COMFANDI, 2012).¹⁰

5.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para la determinación de los factores clave (o críticos) de éxito – F.C.E., se deben aplicar los recursos disponibles de financiación, asistentes, personal de apoyo y tiempo, que normalmente son escasos en las empresas, a los procesos vitales de la empresa, como proyectos, desarrollo de productos y a las áreas claves funcionales y de logística, que son decisivas para el éxito de la organización (Betancourt, 2013).

Para el caso en estudio, se analizarán los siguientes factores como los más importantes, comunes a las Empresas en estudio y que son la fuente del reconocimiento social de las mismas:

¹⁰ <http://www.comfandi.com.co/corporativo/iquienes-somos.html>

5.3.1 Empresas del sector no lucrativo. En este caso las empresas que se evalúan comparativamente se asimilan a fundaciones o a empresas del sector no lucrativo o sea que tienen dentro de sus procesos misionales la generación de bienestar hacia las comunidades que forman parte de sus grupos de interés.

5.3.2 Creación de bolsas interinstitucionales. Estas organizaciones para el cumplimiento de su misión no solo, aplican sus propios recursos sino que cogestionan con otras instituciones, para conformar bolsas con mayores recursos, de forma que se puedan ejecutar proyectos de mayor impacto social.

5.3.3 Cobertura. La cobertura para el caso en estudio, se circunscribe al departamento del Valle del Cauca, aunque en algunos casos se atiendan comunidades relacionadas con los sectores Institucionales pero pertenecientes a otras regiones.

5.3.4 Imagen institucional. En todos los casos las empresas sometidas al análisis comparativo son de reconocido prestigio en la región y en el País.

5.3.5 Capacidad de gestión. Se tiene en cuenta aquí la capacidad que tienen estas instituciones para gestionar recursos adicionales para sus proyectos, apalancando sus propios recursos.

5.3.6 Marco legal favorable. La Constitución Nacional en su artículo 355 establece que: “el Gobierno, en los niveles nacional, departamental y municipal podrá con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con las entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo” Confirmada en la Ley 1551 de julio de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Las Empresas en observación se rigen dentro del mismo marco jurídico.

5.3.7 Calidad, eficiencia y transparencia. En principio todas las empresas en estudio deberían estar acogidas a estas premisas, pero las diferencias surgen cuando se evalúan sus desarrollos, a la luz de la curva de aprendizaje y experiencia.

5.3.8 Acompañamiento social. Se refiere a que los proyectos se ejecutan haciendo acompañamiento social para que las comunidades beneficiadas apropien y desarrollen sentido de pertenencia hacia las empresas y hacia los mismos proyectos.

5.3.9 Continuidad y sostenibilidad. Se refiere a que los proyectos y las comunidades beneficiarias reciban apoyo sistemático creciente y se sientan acompañados en los procesos de sostenibilidad de los mismos.

5.3.10 Agilidad y versatilidad en los procesos. Se refiere a la eficiencia con que se gestiona, se proyecta, se construye y se invierten los recursos de los diferentes proyectos.

5.3.11 Obras terminadas y funcionales. Se refiere a que las obras o proyectos tengan garantía de terminación, recibo y sostenibilidad por parte de las comunidades beneficiarias.

5.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Descritos cada uno de los factores claves para el éxito, se construye la Matriz del Perfil Competitivo, de acuerdo con el modelo propuesto por Betancourt (2013):

- Elaborar la lista de factores externos, identificando entre 15 y 20 factores claves.
- En la columna “peso” se hace la distribución porcentual que tiene cada factor sobre los demás, se calcula teniendo en cuenta su importancia respecto de los demás factores; la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual al 100% o 1,0.
- En la columna “valor” se registra la calificación que se da a las diferentes empresas en ese factor, teniendo en cuenta una escala de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 la mejor.
- En la columna “valor sopesado” se registra la multiplicación del peso por el valor, registrando la cifra en formato decimal.
- Finalmente se totalizan los valores sopesados y se comparan con los mismos para las otras empresas para identificar la empresa con el mejor desempeño, hasta la de desempeño deficiente.

Tabla 25. Matriz del Perfil Competitivo para Comité de Cafeteros, Fundación Carvajal, Fundación EPSA

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA		FUNDACIÓN CARVAJAL		FUNDACIÓN EPSA		CAJA DE COMPENSACIÓN COMFANDI	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	EMPRESAS DE SECTOR NO LUCRATIVO	7%	007	4	0.28	3.5	0.245	2	0.14	2.5	0.175
2	CREACIÓN DE BOLSAS INTERINSTITUCIONALES	8%	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1.5	0.12
3	COBERTURA	8%	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
4	IMAGEN INSTITUCIONAL	15%	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15	2	0.3
5	CAPACIDAD DE GESTIÓN	8%	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
6	MARCO LEGAL FAVORABLE	15%	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45
7	CALIDAD, EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA	12%	0.12	4	0.48	3.5	0.42	2	0.24	1.5	0.18
8	ACOMPañAMIENTO SOCIAL	7%	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07
9	CONTINUIDAD Y SOSTENIBILIDAD	7%	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07
10	AGILIDAD Y VERSATILIDAD EN LOS PROCESOS	8%	0.08	4	0.32	3.5	0.28	1	0.08	2	0.16
11	OBRAS TERMINADAS Y FUNCIONALES	5%	0.05	3.5	0.175	4	0.2	2	0.1	3	0.15
	TOTAL	100%	1.00		3.69		3.26		1.76		1.92

Fuente: Elaboración propia, con base en Formato (Betancourt 2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo

Se puede decir que la Unidad de Desarrollo Social del CCV tiene la mejor calificación de los factores claves de éxito, por esto es la empresa líder de este sector seguido por la Fundación Carvajal, La caja de Compensación Familiar Comfandi y la Fundación EPSA.

5.5 RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

Mediante estas gráficas de tipo radial, se presentan los factores clave de éxito versus valor y factores clave de éxito versus el valor sopesado para las cuatro organizaciones de forma que sea más fácil interpretar y recomendar para cada empresa, qué factores se deben cuidar y mantener y cuáles se deben mejorar o inclusive implementar. La forma manual de hacer estas gráficas es la siguiente:

- Elaborar un gráfico de araña o radar con tantos ejes como factores clave de éxito se hayan identificado en la matriz del perfil competitivo.
- Cada eje se divide de acuerdo con la escala de la columna valor, esto es 0, 1, 2, 3 y 4. El cero se ubica en el centro de la gráfica. Para la gráfica de valor sopesado se debe adecuar la escala de acuerdo con los resultados de la matriz.
- Se grafican para cada organización las respectivas columnas de factores clave de éxito contra valor y también las de factores clave de éxito contra la columna valor sopesado. En las gráficas de valor sopesado se sombrea el área determinada por los valores sopesados.
- Para el caso en estudio tenemos dos gráficos por empresa, en total ocho gráficas, más dos gráficas finales donde se presentan los valores consolidados superpuestos.

En las gráficas 36, 37, 38, y 39 se presentan además de la representación en forma de “telaraña” los comentarios en cuanto a los factores de buen desempeño, como los de desempeño deficiente para cada una de las organizaciones.

5.6 RADARES DE COMPARACIÓN

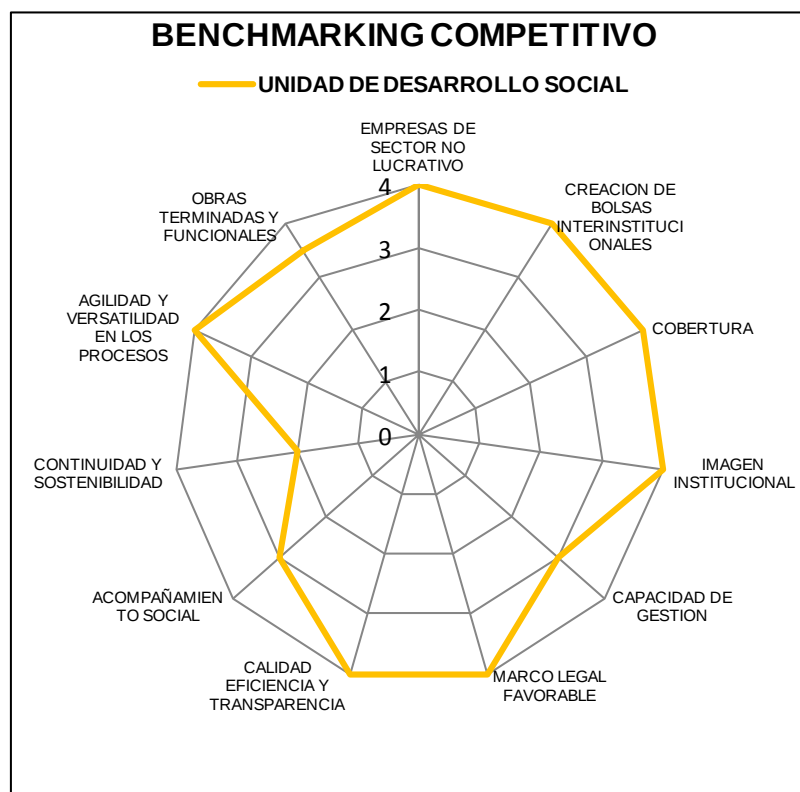
Es el resumen consolidado superpuesto, para las cuatro organizaciones de los factores clave de éxito versus valor y versus valor sopesado. Las imágenes o “telarañas” presentadas de esta forma permiten ver en orden descendente cual organización tiene las mayores fortalezas con respecto a las otras, pues la más fuerte en factores claves de éxitos envuelve a las otras. Para el caso en estudio se observa que La Unidad de desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle supera considerablemente a la Fundación Carvajal en casi todos los aspectos, a excepción de factores como el acompañamiento social, sostenibilidad y continuidad de proyectos y en la capacidad de gestión, en los cuales son más

fuertes. De igual forma la Fundación Carvajal presenta mayores fortalezas que la COMFANDI, y esta a su vez supera en poco a la Fundación EPSA.

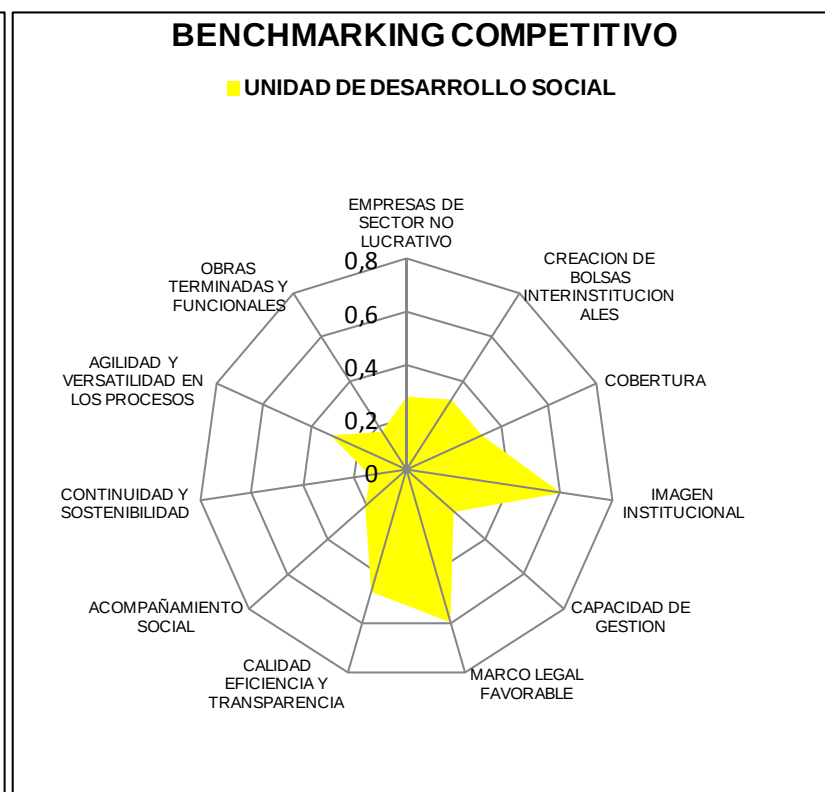
Se recomienda entonces, además de cuidar y mantener los actuales factores clave del éxito actual para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros, tener en cuenta en la implementación del plan Estratégico los aspectos en los cuales presenta debilidad, a saber, Capacidad de gestión, Acompañamiento social y Continuidad y sostenibilidad en sus proyectos. Ver gráfico 40.

Gráfico 36. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca

FACTORES CLAVE DE ÉXITO VS VALOR



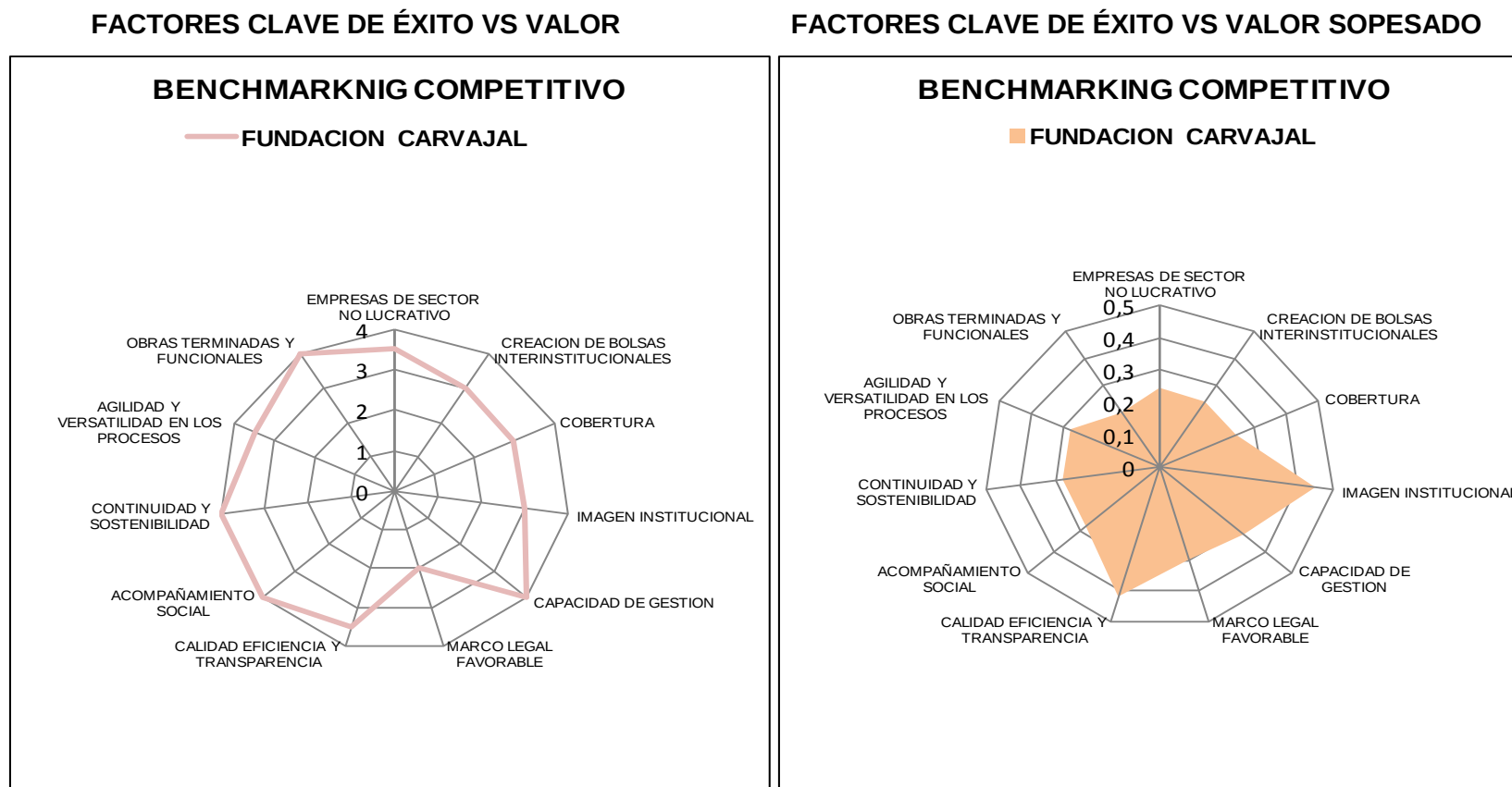
FACTORES CLAVE DE ÉXITO VS VALOR SOPESADO



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

Se tiene una buena calificación en general pero se debe prestar atención en la continuidad y sostenibilidad de las obras de infraestructura sus mayores fortalezas están en la imagen institucional, marco legal favorable y calidad eficiencia y transparencia, y su debilidad mayor en continuidad y sostenibilidad, así como en capacidad de gestión.

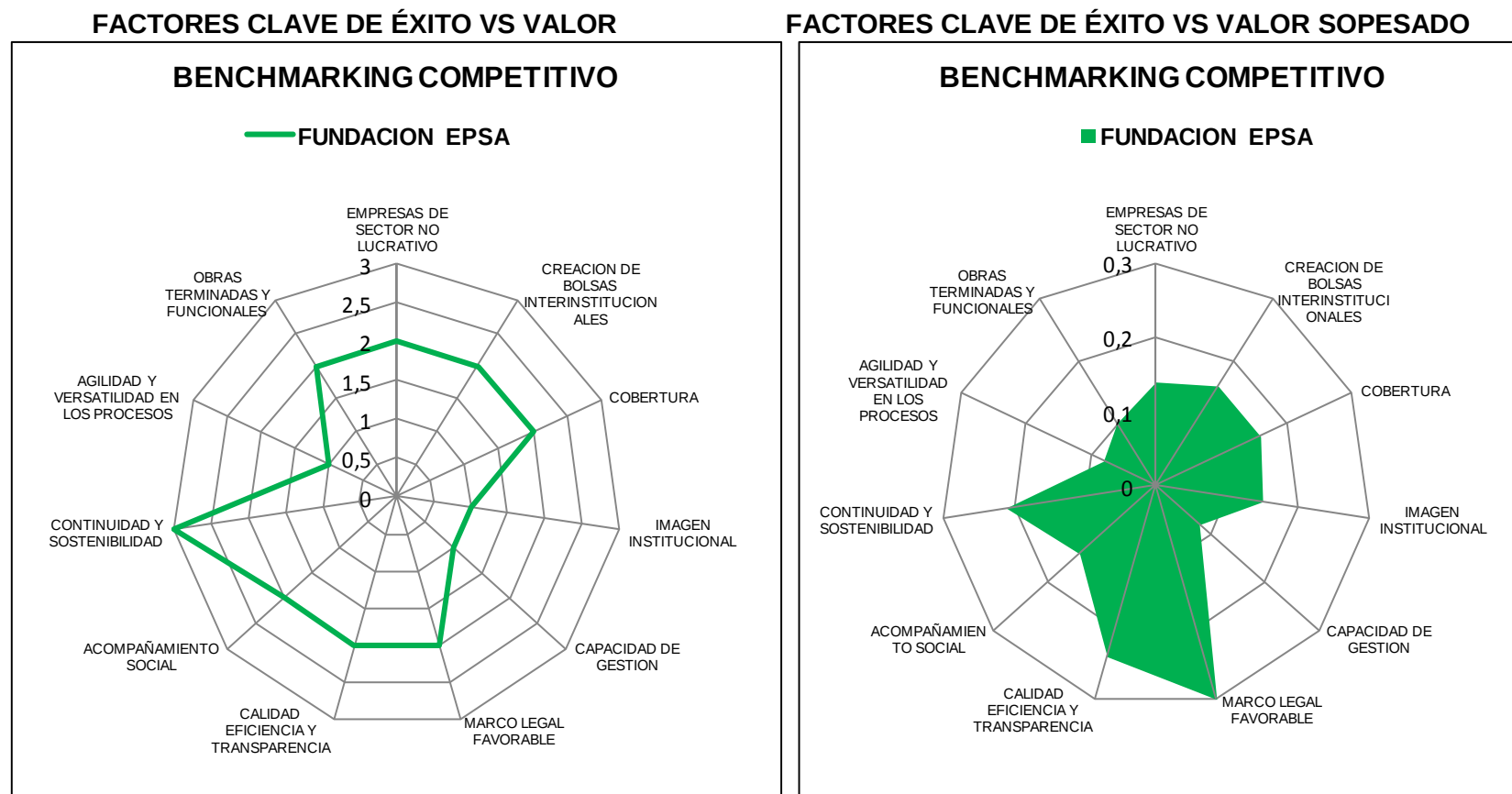
Gráfico 37. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Fundación Carvajal



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

Se tiene una buena calificación en general, su mayor debilidad está cobertura, en la creación de bolsas interinstitucionales, imagen Institucional y en el marco legal. Sus mayores fortalezas están en la capacidad de gestión, acompañamiento social, continuidad y sostenibilidad y en obras terminadas y funcionales.

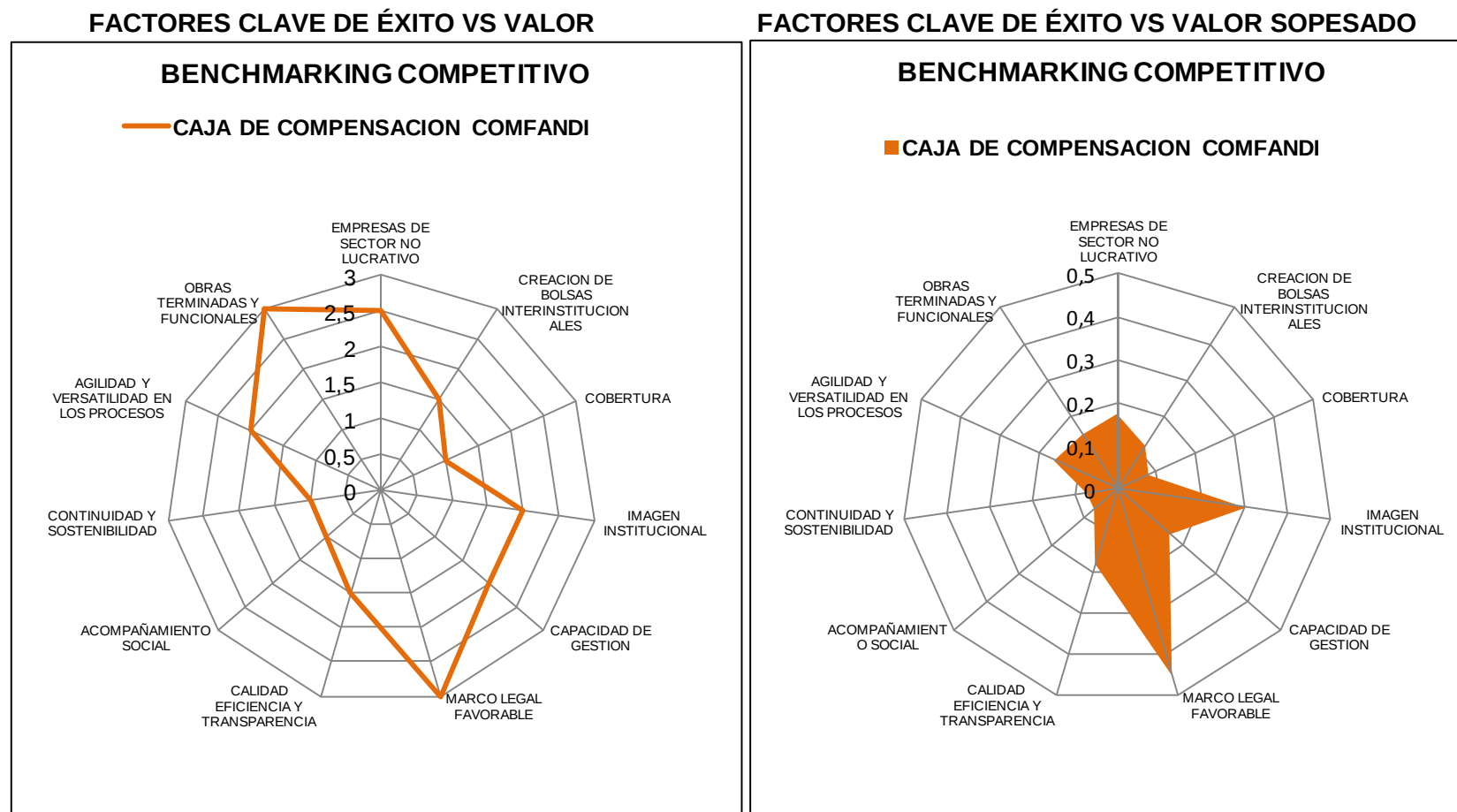
Gráfico 38. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Fundación EPSA



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

Se debe prestar atención en la agilidad y versatilidad de los procesos y en la capacidad de gestión, esto ayudaría a fortalecer también su imagen Institucional. Su fortaleza principal es la continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Gráfica 39. Radares de Valor y Valor Sopesado para La Caja de Compensación COMFANDI

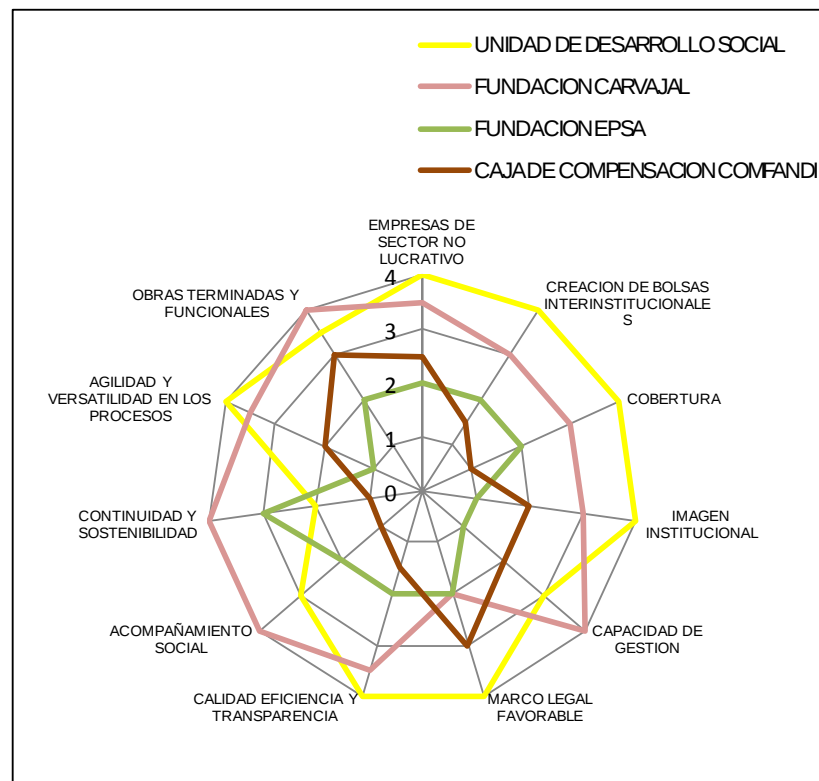


Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

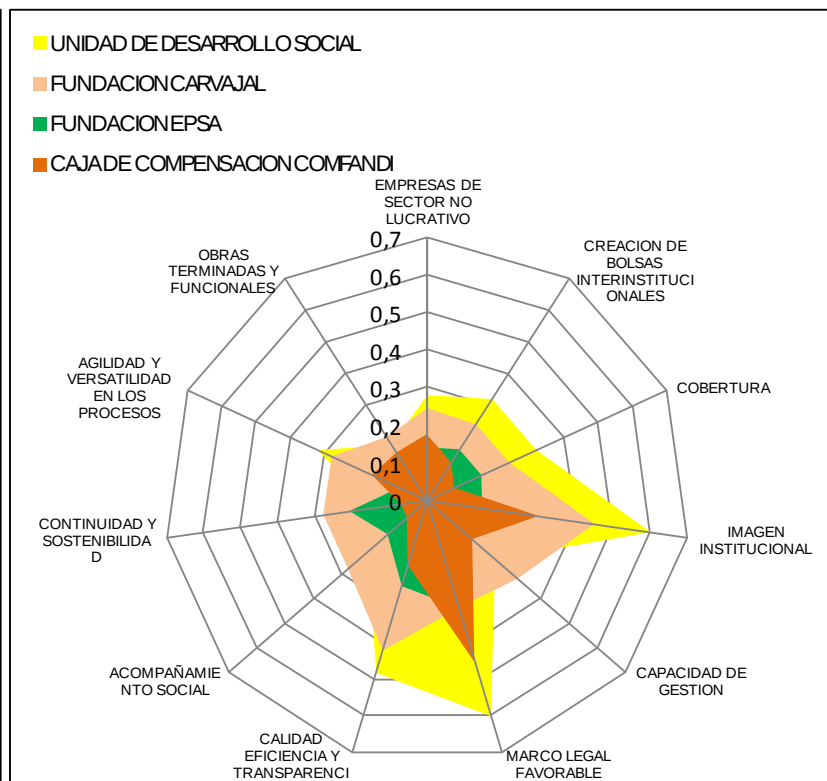
Se debe prestar atención en la cobertura, sostenibilidad y continuidad. Sus mayores fortalezas están en el marco legal favorable, imagen institucional, su capacidad de gestión y en obras terminadas.

Gráfico 40. Radares de Comparación. Resumen para las cuatro organizaciones de Valor y Valor Sopesado

RESUMEN FACTORES CLAVE DE ÉXITO VS VALOR



RESUMEN FACTORES CLAVE DE ÉXITO VS VALOR SOPESADO



Fuente: Elaboración propia, con base en el Modelo de Betancourt (2013), Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de Trabajo

En este resumen se observa que la curva y área de valor sopesado de La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle supera en su mayoría a las otras empresas, lo que muestra que le estos aspectos son más fuertes para esta Institución. La Fundación Carvajal le supera en aspectos tales como el acompañamiento social, en la continuidad y sostenibilidad de las obras.

5.7 GUÍA DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con base en la información registrada y procesada en la Matriz del Perfil Competitivo y del análisis gráfico de los radares se extraen y clasifican los factores clave de éxito para construir la Guía de Análisis de la Competencia donde se identifican las variables o factores que son fortalezas para la competencia, asimismo las debilidades de la competencia, las variables que generan vulnerabilidad, posicionamiento, participación en el mercado y otras. Estas variables se clasifican como se hizo atrás con las matrices guía del análisis del entorno, calificándolas de acuerdo a la forma como actúan, en Amenazas (A) u Oportunidades (O), y a su vez se aprecia si representan un Amenaza Mayor (AM) o amenaza menor (am) y de igual forma si son una Oportunidad Mayor (OM) o una oportunidad menor (om). La información presentada de esta forma ayuda a visualizar de forma más clara la magnitud de las Oportunidades y de las Amenazas a las cuales se enfrenta la organización de cara con la competencia.

Tabla 26. Guía de Análisis de La Competencia - Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA					
Continuidad y sostenibilidad de las obras	A	X			
Acompañamiento social	A		X		
Capacidad de gestión	A	X			
DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA					
Creación de bolsas interinstitucionales	O				X
Obras terminadas y funcionales	O				X
VULNERABILIDAD					
Empresas del sector no lucrativo	O			X	
Marco legal favorable	O			X	
POSICIONAMIENTO					
Cobertura	O			X	
Calidad eficiencia y transparencia	O				X
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO					
Imagen institucional	O				X
OTRAS					
Agilidad y versatilidad en los procesos	O				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt 2013).

5.8 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Basados en la información tabulada en los radares de comparación y en la guía de análisis de la competencia se observa que la Unidad De Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, tiene ventaja sobre las otras entidades analizadas, pero aun así, se tienen falencias que se pueden mejorar.

Los factores que deben integrarse al plan de mejoramiento son: Obras terminadas y Funcionales, Continuidad y sostenibilidad, Acompañamiento social y Capacidad de Gestión, en las cuales es superada ligeramente por la Fundación Carvajal, situación que se muestra en el gráfico del resumen de los factores claves de éxito vs valor, donde la línea rosada supera a la amarilla de la UDS del Comité de Cafeteros del Valle, ver gráfico 40. En resumen su mayor éxito está en el acompañamiento social que constantemente mantiene esta fundación lo cual hace que sus proyectos se sostengan a través del tiempo, y que las comunidades los reciban de la mejor manera, además, sus dirigentes permanecen en la constante búsqueda de recursos y convenios para así garantizar el financiamiento de sus obras de infraestructura y contenido social.

Para la UDS del Comité de Cafeteros del Valle, el factor más inmediato a mejorar, revisar y complementar con estrategias es su capacidad de gestión de recursos, lo que por ende mejoraría los otros dos factores que se muestran débiles, y que son la continuidad y sostenibilidad de los proyectos y las obras terminadas y funcionales. Es decir que el factor de gestión de recursos engloba los otros dos. Para ello se deben diseñar estrategias que mantengan en ascenso, o por lo menos constante, los apalancamientos de los recursos propios para la ejecución de proyectos, y esto se puede conseguir implementando un sistema de alianzas estratégicas con la institucionalidad oficial, como La Nación, La Gobernación del Depto, las Alcaldías de los municipios y las Organizaciones Nacionales o Internacionales que vean a las zonas rurales cafeteras dentro de sus planes misionales para mejorar las condiciones de vida de estas comunidades.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

De acuerdo con Pérez (1990). En su Guía Práctica de Planeación Estratégica, “El ambiente interno de la Empresa es el contexto en que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.” Anota también Pérez (1990): “Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, las debilidades deben considerarse como carencias, fallas o limitaciones de carácter interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.”

Para el análisis situacional interno de la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle se sigue el modelo propuesto por Betancourt (2013) en su Guía Práctica para Planes Estratégicos. Papeles de trabajo, donde recomienda realizar el análisis interno registrando las distintas situaciones internas de la empresa (recursos y capacidades) organizándolas en forma de variables de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas como mayores o menores: F – Fortaleza, D – Debilidad, FM – Fortaleza Mayor, fm – fortaleza menor, DM – Debilidad mayor y dm – debilidad menor.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se analizan tres dimensiones del funcionamiento administrativo de la Empresa: El diagnóstico del proceso administrativo a nivel global, considerando la planeación, la organización, la dirección y la evaluación y control.

6.1.1 La Planeación y su Guía de Análisis Interno. Adoptando la metodología de Pérez (1990), se encuentran los siguientes aspectos en el proceso de Planeación para la Empresa en estudio, y específicamente para La Unidad de Desarrollo Social:

- La misión de la empresa, los objetivos y las metas que se propone lograr, están claramente definidas. La misión actual de la empresa es “Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.”
- Se tienen estrategias, estas son explícitas con respecto al tema cafetero, pero en el tema de infraestructura necesitan formularse.
- Las estrategias para la Unidad de Desarrollo Social son identificables y se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y en el

análisis de la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo, pero a través de los años se pierde la ruta por no tenerlas formuladas convenientemente.

- Las directrices planteadas han sido difundidas al personal vinculado a la organización y al medio ambiente solo parcialmente, porque existe personal contratado por empresas temporales de servicios, que no alcanzan a recibir toda esta información.
- Las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa corresponden a los factores clave de éxito en el sector, pero no están escritas y a veces son dejadas de lado, ya que son actividades complementarias a la actividad de la caficultura. La visión de la organización expresa claramente la función de la misma que es procurar el bienestar del caficultor colombiano y su familia.
- En la empresa se elaboran planes pero no están establecidos normativamente si no que se elaboran dependiendo de las necesidades más inmediatas, o a veces como producto de la urgencia.
- El horizonte de tiempo que tiene la planeación en la Unidad de Desarrollo Social, es realmente corta y depende principalmente del tiempo estipulado para cada convenio y/o proyecto.
- Los planes se elaboran puntualmente teniendo a veces dinámicas diferentes. De todas maneras, para cada Convenio se reúnen los coordinadores y se planean las estrategias para acometerlos.
- La instancia encargada de elaborar los planes y verificar su cumplimiento es la misma Unidad en las secciones de coordinación de programa o de convenio.
- Las decisiones relacionadas con la formulación de planes se toman por cada coordinador de programa o convenio, en acuerdo con el líder de la Unidad de Desarrollo Social o siguiendo directrices de la Gerencia de Desarrollo Social de la oficina central ubicada en Bogotá.
- Los participantes en la elaboración de planes son los coordinadores de programa, los coordinadores de zona, los encargados de ejecución, todos ellos bajo la dirección del Líder de la Unidad de Desarrollo.

A continuación se presenta la Guía de Análisis Interno para el Área de Planeación de la UDS – Comité de Cafeteros del Valle, ver Tabla , registrando las distintas situaciones internas para el área de Planeación de la empresa con todos sus recursos y capacidades organizándolas en forma de variables, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de calificarlas como mayores o menores: F –

Fortaleza, D – Debilidad, FM – Fortaleza Mayor, fm – fortaleza menor, DM – Debilidad mayor y dm – debilidad menor.

6.1.2 Organización y su Guía de Análisis Interno. Con la metodología de Pérez (1990), se encuentran los siguientes aspectos en el proceso Organización:

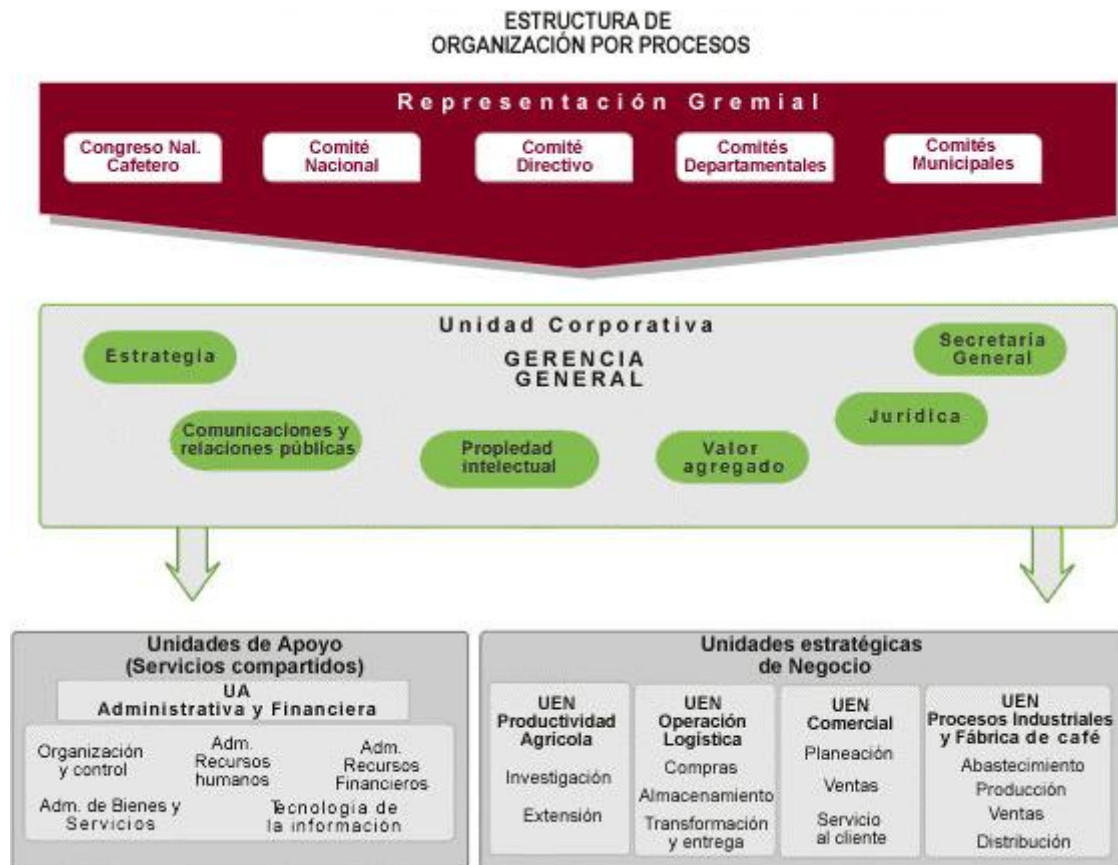
- La empresa Comité de Cafeteros del Valle está conformada u opera con un director ejecutivo, cuatro departamentos, unidades o direcciones, que son La Dirección Administrativa, La Unidad de Desarrollo Social, La Unidad Técnica y La Unidad de Fortalecimiento Institucional.
- Existe Organigrama Institucional o gremial y Organigramas por áreas y procesos.
- Las áreas definidas en los Organigramas existen realmente en la estructura organizativa, pero la Gerencia de Desarrollo Social y sus unidades departamentales en ocasiones no aparecen en sus organigramas o en sus mapas de proceso, como es el caso de la Figura y la Figura .
- Todas las areas apuntan hacia un mismo fin que es el bienestar del caficultor y su familia por lo cual se entrelazan todas y cada una.
- De manera general, la concepcion organizacional ha integrado los siguientes criterios: claridad, economía, visión de conjunto, facilidad en las comunicaciones, definición de los procesos decisorios, estabilidad y adaptabilidad.
- Los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización son el mejoramiento de las condiciones de vida de los cafeteros colombianos, sus familias y el desarrollo de las zonas rurales cafeteras del País.

Tabla 27. Guía de Análisis Interno para el Área de Planeación del Comité de Cafeteros del Valle

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	PLANEACIÓN				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Definición de misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social	D	X			
Elaboración de planes periódicos escasa y cuando se hacen se difunde poco hacia el personal vinculado	D	X			
Apalancamiento de recursos para proyectos de inversión en las zonas cafeteras	F			X	
Presencia y cubrimiento de todas las zonas cafeteras o bajo su influencia	F				X
Vigilancia y cuidado de la Imagen Institucional	F				X
Gestión de recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras	D	X			
Vigilancia permanente de la calidad, eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos	F				X
Acompañamiento social para todos los proyectos	F			X	
Garantía de terminación de obras y entrega a satisfacción	F				X
Mejora de procesos internos para la gestión eficiente de los recursos y para la ejecución de proyectos	D	X			
Dependencia interna de la UDS de direccionamientos de la oficina central en Bogotá	D	X			
Planeación y gestión del talento humanos y contratación de mano de obra	D	X			

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013).

Figura 19. Estructura de la Organización Federación Nacional de Cafeteros por Unidades Estratégicas de Negocio y procesos

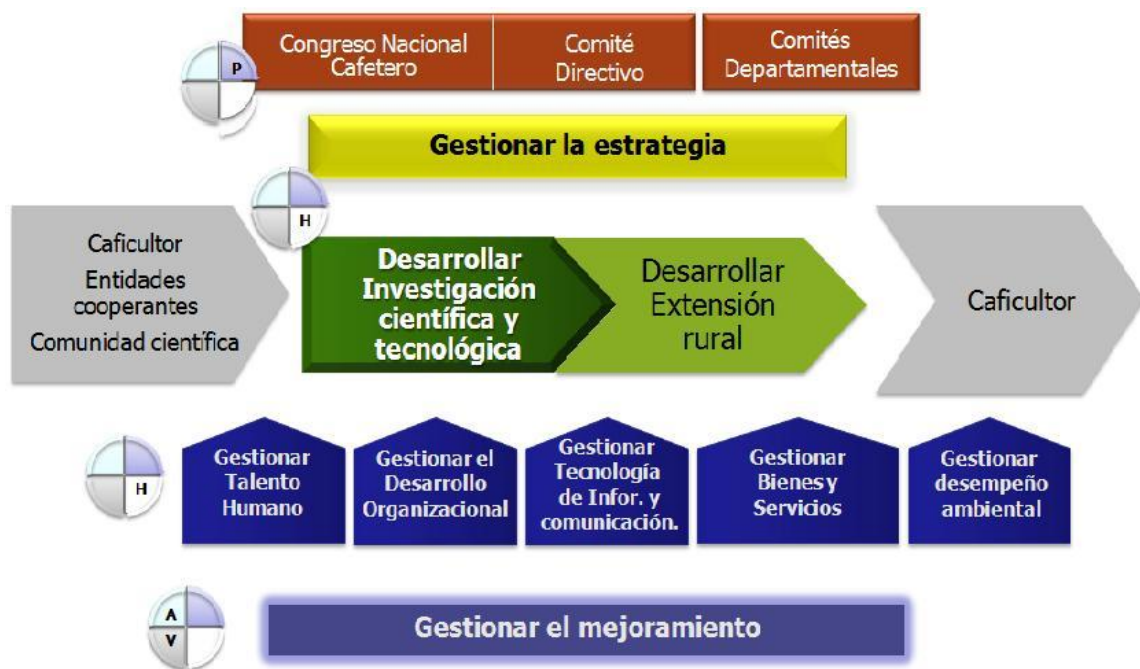


Fuente: FNC, (2012), Manual de Institucionalidad Cafetera

- Los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización son el mejoramiento de las condiciones de vida de los cafeteros colombianos, sus familias y el desarrollo de las zonas rurales cafeteras del País.
- Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa y en función de sus principios rectores.
- Cada unidad posee un papel específico en la consecución de sus objetivos y su contribución real es el logro de las metas de la empresa.
- La estructura y el tamaño de sus unidades se corresponden con la contribución y el trabajo que hacen en la empresa.
- Todas las unidades están encadenadas, pero las Unidades de Desarrollo Social en la práctica no aparecen vinculadas.

- La estructura de autoridad está claramente definida.
- Los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo están descritos para todo el personal que labora directamente en la empresa.
- Existe en los Manuales de la Organización la descripción y perfiles para cada cargo, con sus propósitos, campos de responsabilidad, complejidad, nivel de decisión, las relaciones internas y externas y el propósito de las mismas pero no para los cargos de “temporalidad” que son bastantes.
- La descripción de los cargos es conocida por parte del personal que labora directamente en la empresa.
- Existen asesores externos en la estructura organizativa a nivel de la Gerencia general, pero no al nivel de comités municipales.

Figura 20. Organización en mapas de proceso para la Federación Nacional de Cafeteros y Comités Departamentales



Fuente: FNC, (2012), Manual de Institucionalidad Cafetera

- Cuando se requieren se contratan asesorías con empresas consultoras especializadas.
- Existen en la organización, las juntas directivas, gremiales, comités de gerencia, grupos asesores, etc. Y están conformados por grupos interdisciplinarios con

personal representativo de cada dependencia. Se reúnen para toma de decisiones en asuntos atinentes a sus áreas.

- El flujo de información y comunicación está claramente establecido, pero amerita revisiones en algunos procesos.
- No se encuentra definido un mínimo de información indispensable entre los diferentes cargos y unidades de la organización.
- Los niveles donde se deben tomar decisiones se encuentran definidos.
- La estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa en todos los procesos directivos, misionales y facilitadores, pero se requiere formularla para competitividad y desarrollo social.

Ver la Guía de Análisis Interno para la Organización Comité de Cafeteros del Valle en la Tabla 18.

Tabla 18. Guía de Análisis Interno para la Organización Comité de Cafeteros del Valle

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	ORGANIZACIÓN				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Definir el Organigrama definitivo para la UDS, de acuerdo con los objetivos estratégicos	D	X			
Redefinir áreas y funciones de la estructura organizacional para operar convenientemente las estrategias	D	X			
Revisión de la planta de cargos y sus funciones y responsabilidades	D		X		
Alineación de los objetivos de la UDS con los de la Organización para asegurar el bienestar del caficultor	D		X		
Revisión de criterios de claridad, economía, visión de conjunto, comunicaciones, procesos, toma de decisiones, estabilidad y adaptabilidad en la concepción de la UDS	D		X		
Revisión de objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización para lograr eficacia en el desempeño	D		X		
Revisar la estructura de autoridad para las necesidades de la organización	D		X		
Revisar y definir políticas de contratación para el personal en misión	D	X			
Definición de comisiones interdisciplinarias para solucionar conflictos internos entre unidades operativas	D		X		
Definición clara de los flujos de información	D		X		
Cobertura y presencia de la UDS en todo el Departamento	F				X
Personal actual con alto sentido de la responsabilidad y del compromiso. Actitud proactiva y disponibilidad al desarrollo personal y al mejoramiento continuo	F				X
Planta física adecuadas para atención en cualquier sitio del departamento	F				X
Alto reconocimiento y credibilidad institucional hacia el interior y exterior de la organización	F				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de Trabajo (Betancourt, 2013)

6.1.3 La Dirección y su Guía de Análisis Interno. Continuando con la metodología de Pérez (1990), se encuentran los siguientes aspectos en el proceso Dirección:

- El estilo de dirección de la empresa es Autocrático y Autoritario.
- La gerencia delega en algunos aspectos y tareas, pero existen procesos altamente concentrados y que no se delegan.
- La gerencia intenta propiciar un buen clima de trabajo, pero falta mejoramiento del clima laboral.
- La gerencia motiva al personal, pero en el ambiente del personal se percibe que no es suficiente.
- La Gerencia es participativa en algunos aspectos y niveles.
- La actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas es lenta y tortuosa.
- La relación del equipo directivo y los Federados o Agremiados de la empresa es muy buena.
- Las relaciones de poder en la empresas se dan en sentido vertical, pero se presentan vicios horizontales que llevan a que se conformen islas.
- Se perciben trabas internas y externas para el ejercicio del poder.
- El perfil de la gerencia y de los directivos es netamente administrativo y unos pocos de formación técnica.
- Los perfiles nuevos se buscan de acuerdo a los manuales de la organización y para los cargos antiguos se trabaja en el fortalecimiento de competencias organizacionales, de proceso y de cargo para conseguir lo que se propone la empresa.
- Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial.
- Las decisiones importantes son tomadas por la gerencia y socializadas con los demás directores de área. Para el caso de las decisiones gremiales se consulta al Comité Departamental y si es local al respectivo Comité municipal.

Ver la Guía de Análisis Interno para el área de Dirección del Comité de Cafeteros del Valle en la Tabla.

Tabla 29. Guía de Análisis Interno para el área de Dirección del Comité de Cafeteros del Valle

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	DIRECCIÓN				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Revisión del estilo de dirección con tendencia a ser autocrático y autoritario	D		X		
Toma de decisiones lenta y a veces ineficiente	D	X			
Motivación deficiente hacia el personal de mando medio y del nivel operativo, se requiere análisis de clima organizacional	D		X		
Revisión de las relaciones de poder hacia el interior de la empresa, para evitar la conformación de islas	D		X		
Desarrollo de fortalezas para trabajo en equipo entre las diferentes unidades de la organización	D		X		
Política clara sobre las funciones de las unidades organizacionales de la empresa para establecer sinergias que mejoren la eficiencia en los procesos	D		X		
Establecer niveles de responsabilidad y delegación de la toma de decisiones	D		X		
Gerenciar con alto sentido de la responsabilidad por lo institucional y por el cumplimiento de objetivos misionales	F				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

6.1.4 Evaluación y Control y su Guía de Análisis Interno. Continuando con la metodología de Pérez (1990), se encuentran los siguientes aspectos en el proceso Evaluación y Control:

- La Organización tiene un sistema de control de gestión con base en el cuadro de mando integral con el que se hace control de un buen grupo de indicadores que están diseñados fundamentalmente para controlar las actividades de caficultura. Para la Unidad de Desarrollo Social, se manejan un solo indicador de gestión que tiene como fin medir el apalancamiento de los recursos del Fondo Nacional del

Café –FoNC– para la ejecución de programas y proyectos de infraestructura social comunitaria.

- El control en la empresa y sus características son solo de control interno, basado en la supervisión de costos e inversión u obra ejecutada.
- Se han definido controles sobre las áreas de factores clave de desempeño, pero están deficientemente normalizados. Estas áreas y factores se corresponden a los objetivos que se propone la empresa.
- No se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros.
- No se han definidos responsabilidades con respecto a quién y qué cargos de la organización deben realizar el control de la gestión. No se tiene control de gestión, solo control interno para los procesos técnicos de la ejecución.
- No se tienen informes propios normalizados que alimenten el sistema de control, realizando solo los necesarios exigidos por los contratantes, cofinanciadores o los realizados por los organismos de control.
- Los controles que se llevan en los Proyectos son los controles de costos y controles básicos de obra.

Ver la Guía de Análisis Interno para el área de Dirección del Comité de Cafeteros del Valle en la tabla 30.

Tabla 30. Guía de Análisis Interno del área de Evaluación y Control para Comité de Cafeteros del Valle

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	EVALUACIÓN Y CONTROL				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Control en la gestión	D	X			
Revisión de controles existentes poco prácticos y que hacen lentos los procesos	D	X			
Revisión control basado en sistema SAP que no es amigable con la actividad constructora	D		X		
Implementar un sistema de control de presupuesto y costos para la actividad de la UDS	D	X			
Alineación de controles con las áreas y factores claves de desempeño y con los objetivos de la empresa	D		X		
Construcción de suficientes indicadores para medir resultados de los proyectos	D	X			
Definir claramente el papel de control interno dentro de las actividades de la UDS	D		X		
Alinear los controles de acuerdo con las expectativas de los entes de control interno y externo, como Contraloría	D		X		
Sistematización del sistema de indicadores	D		X		
Personal comprometido en las labores de revisión, control y seguimiento de la calidad	F				X
Alto sentido de la responsabilidad y autocontrol en el personal de apoyo y ejecución de proyectos	F				X
Implementación revisión y coordinación de diseños, presupuestos y financiación previas al inicio de los proyectos	D				X

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt 2013).

6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la cultura organizacional, de acuerdo con Pérez (1990), en su Guía Práctica de Planeación Estratégica, se tienen en cuenta "...los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el

modo de operar de la empresa”. Para el Comité de Cafeteros del Valle y para toda la organización los valores más importantes son el compromiso, la responsabilidad, el liderazgo, la honestidad, la eficiencia y la participación complementados con legitimidad y representatividad, valores y responsabilidad social, café con calidad y diversidad, investigación científica, servicio de extensión rural y preservación del medio ambiente.

Empleando el modelo tomado de Betancourt (2013), para realizar las guías de análisis interno, identificamos un grupo de variables tomadas de la percepción individual de personal que labora en la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle y se procede a registrar las de mayor relevancia, tabla 31.

Las principales variables encontradas en el análisis de la cultura organizacional para El Comité de Cafeteros del Valle del Cauca y sus respectivas calificaciones como Fortalezas o Debilidades, son:

Tabla 31. Guía de Análisis Interno para el Clima Organizacional del Comité de Cafeteros del Valle

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	CULTURA ORGANIZACIONAL				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Cultura autoritaria que influye negativamente en la toma de decisiones	D		X		
El compromiso, la responsabilidad, el liderazgo y la honestidad son los pilares fundamentales que inspiran para ser parte activa de la organización.	F				X
Personal directivo proactivo con alto sentido de la responsabilidad y valores	F				X
Institución con compromiso Colectivo basado en la Legitimidad y Representatividad, en los Valores y Responsabilidad Social, para producir un Café con Calidad y Diversidad, que a través de la Investigación Científica y los Servicios de Extensión Rural preserve y potencie la calidad del producto y la Preservación del Medio Ambiente	F				X
Clima de trabajo orientado al desempeño, con alto grado de compromiso	F			X	
Institución gremial democrática y participativa, con carácter, que imprime alto compromiso por cuanto la razón de ser de la Organización son los caficultores	F				X

1/2

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN:	CULTURA ORGANIZACIONAL				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Alta vocación de servicio para la búsqueda de los objetivos organizacionales de Orientar, organizar, fomentar y regular la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor a través de mecanismos de colaboración, participación y fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura colombiana.	F				X
Imagen Institucional fuerte que implica grandes retos y compromisos	F				X
Alta capacidad financiera apoyada permanentemente por el Gobierno Nacional	F				X
Ambiente a veces enrarecido por falta de motivación por parte de las áreas de dirección	D		X		
Los sistemas de contratación mediante tercerización desmotivan el personal y no permiten el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la Institución	D	X			
Personal dispuesto al logro y al mejoramiento continuo	F				X

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt 2013).

6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS FINANCIERA, COMERCIAL, DE PRODUCCIÓN, SUMINISTROS, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.3.1 Gestión Situación Contable y Financiera – Guía de Análisis Interno. Continuando con la metodología de Pérez (1990), se encuentran los siguientes aspectos en el proceso de Gestión Contable y Financiera:

- No existe una rentabilidad en ventas o por las operaciones de ejecución de programas o proyectos, por tratarse de una organización sin ánimo de lucro, pero podemos hablar de eficiencia y efectividad en sus inversiones, las cuales son aceptables y satisfactorias.

- La situación de la liquidez es aceptable, se presentan en ocasiones problemas, por la falta de un adecuado flujo de fondos y de programación de inversiones y desembolsos por parte del cooperante o porque se requiere financiamiento externo.
- La cartera en ocasiones se incrementa por compromisos contractuales adquiridos, pero que por tratarse de cooperantes oficiales, tiende a demorar demasiado.
- El comportamiento de los costos para los programas de inversión y/o proyectos es aceptable y satisfactorio.
- La capacidad de autofinanciación resultante no es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión, razón por la cual es necesario buscar recursos externos. Si esta no es suficiente, la situación y comportamiento financiero es aceptable o atractivo, para captar aportes del gremio o crédito externo.
- La gerencia se interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa.
- Se hace planeación y control financiero de la empresa, sin embargo se debe profundizar en los planes de apalancamiento y financiación de los proyectos.
- Existen planes de inversión, sobre todo para proyectos de orden Nacional. Su cumplimiento se controla mediante el sistema aplicativo financiero y administrativo de la organización denominado SAP.
- Frecuentemente se hacen planes de financiamiento con recursos de la misma organización. Se recuperan al liquidar los proyectos.
- La empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera, con el aplicativo SAP, con el cual controla permanentemente los presupuestos de inversión y los compromisos o cuentas de orden.
- Actualmente se trabaja en establecer un sistema de costos operativos y administrativos que involucren todos los costos de funcionamiento de la Unidad de Desarrollo Social. Este, frecuentemente se ve excedido por cuenta de atrasos y tiempos muertos debido a ineficiencias en los procesos previos al inicio y terminación de las obras, por los períodos largos para hacer las liquidaciones con los cooperantes.
- La Empresa genera información en forma oportuna y constante, pero debe precisarse la necesaria para el control y toma de decisiones.

- La concepción y funcionamiento de la empresa se corresponde con el sistema de control de gestión, pero su funcionamiento requiere ajustes y precisión para su control.
- En la actualidad la empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores y su posición en el mercado.
- La información contable es oportuna y confiable, pero requiere un plan de indicadores para controlar exactamente la gestión de la Unidad de Desarrollo Social. Se utiliza como herramienta para tomar decisiones, pero requiere programar generación y control de indicadores.
- Los directivos le dan importancia a las relaciones con los bancos.
- La tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos pues se tiene un sistema SAP que opera a nivel nacional para toda la organización, pero requiere la implementación de subrutinas para elaboración de informes especializados de control de la gestión para el área específica de la Unidad de Desarrollo Social.

En seguida, en la tabla 32 se relacionan algunos de los datos que se pueden obtener de los informes sociales del Comité de Cafeteros del Valle, en cuanto a las inversiones sociales realizadas desde el año 2005 al año 2011, y su distribución por cada aportante. Se relaciona el único indicador disponible, que se refiere a la relación entre el recurso invertido por la Institucionalidad contra el obtenido de entidades externas, que se denomina apalancamiento y que tiene definida por la Institución como meta, estar sobre las ocho (8) veces el recurso aportado por el Fondo Nacional del Café –FoNC-.

Tabla 32. Inversión Social por aportante, ejecutada por el Comité de Cafeteros del Valle 2005 - 2011

INVERSIÓN SOCIAL POR APORTANTES EJECUTADA POR EL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE							
	EJECUCIÓN POR AÑOS EN MILLONES DE PESOS						
APORTANTES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FoNC	1326	2199	4518	3070	4085	3185	717
FNC	8841	1472	3299	3000	4000	5000	1936
Gobierno Nacional		2375	4089		10435	25788	24461
Gobierno Departamental	4730	14672	36445	27694	2314	439	9820
Gobierno Municipal					6806	8045	
Cooperación Internacional	956	1188	524	703	17320	963	5087
Cooperación Nacional					395	560	
Otros	6863	10182	16360	7742			95
TOTAL	22716	32088	65235	42209	45355	43980	42116
APALANCAMIENTO (LA META ES QUE SEA MAYOR A 8)	16,1	13,6	13,4	12,7	10,1	12,8	14,9

Fuente: Informes Sociales del Comité de Cafeteros del Valle. Años 2005 - 2011

6.3.2 Gestión de la Situación Comercial. Dentro de esta área se analizan las situaciones que generan variables importantes tanto en mercados y productos, como en gestión comercial. Las principales variables que afectan la gestión se relacionan en la guía de análisis interno. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla.

6.3.3 Gestión y Situación de la Producción. Se buscan las variables más importantes en los aspectos relacionados con los procesos de producción, productividad, programación de la producción, organización de logística de almacenamiento, mantenimiento de equipos y oficinas, control de producción y calidad. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla.

6.3.4 Gestión de Suministros. Se refiere a las variables detectadas en el área de compras y que influyen en gran manera en los procesos de producción o ejecución de obras, por cuanto es la responsable de hacer la logística de todos los materiales, bienes y servicios necesarios para ejecutar los proyectos, y de cuya eficiencia en tiempos, despachos, negociación, calidad y precios depende el cumplimiento y en los compromisos de quien ejecuta las obras. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla2.

6.3.5 Gestión de la función de Investigación y desarrollo. En esta área funcional que no existe en la Unidad de Desarrollo Social, es importante tener en cuenta la importancia que tiene la elaboración de planes para mejorar e innovar en los productos, pero para que esto se pueda hacer es necesario dejar los recursos de presupuesto que se requieran. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla32.

6.3.6 Gestión de los Sistemas de Información. Aquí se requiere controlar variables que definan la cantidad de información necesaria para las actividades de control, registro y toma de decisiones dentro de la Empresa, de manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos de manejar documentos con información no relevante. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla32.

6.3.7 Gestión de recursos humanos. Se detectan variables importantes para la organización en relación con la calidad y cantidad del recurso humano, respecto al desarrollo de sus potencialidades y en sus procesos de mejoramiento continuo, en cuanto a los ambientes de trabajo y los programas de salud ocupacional. También se analizan aspectos que tienen que ver con la selección, los niveles salariales y de prestaciones y la capacitación y apoyo para el personal que desea capacitarse en programas externos de formación profesional o superior. Un aspecto de relevancia en esta área es el sistema de contratación del personal que se requiere para la ejecución directa de las obras, como ingenieros y auxiliares de ingeniería que se contratan como trabajadores en misión a través de empresas de servicios temporales de personal. Ver la matriz o guía de análisis interno Tabla 33.

Tabla 33. Guía de Análisis Interno de las funciones de gestión de la Empresa, situación contable y financiera, comercial, de la producción, de suministros, de investigación y desarrollo, de sistemas de información y de recursos humanos

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
Gestión financiera deficiente para la UDS	D	X			
Diseñar cuadro de indicadores económicos de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamientos que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento	D	X			
Implementación de presupuestos de ingresos y gastos para la UDS	D		X		
Elaborar planes de financiamiento de acuerdo con los flujos de fondos de los proyectos	D	X			
Hacer control de costos por proyecto	F			X	
Revisión de costos operativos y administrativos que se desbordan porque no se tiene en cuenta una planta básica para elaboración de preinversión de proyectos nuevos	D	X			
Tecnología adecuada para realizar la administración financiera, pero se requiere gestión de la información	F				X
GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL					
Mercados y Productos					
Diseñar una estrategia clara de productos y mercados	D	X			
Definir segmentos de los mercados definiendo una metodología para el mercadeo y promoción de proyectos	D	X			
Diseñar indicadores de satisfacción del cliente tanto para beneficiarios como para promotores	D		X		
Análisis de los productos por eficiencia o déficit y por demanda del cliente institucional	D		X		
Diseñar portafolio de productos u obras resaltando las sinergias que permitieron su realización	D	X			

1/

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Gestión Comercial					
Establecer objetivos de inversión con base en indicadores	D		X		
Hacer estudios de costos para las actividades de construcción apuntando a ser más competitivos	D		X		
Medir la eficacia de la promoción y publicidad de los proyectos por medios propios y la necesidad de usar otros canales	D		X		
Aprovechar el carácter de la gremialidad de cada municipio o región para promover los proyectos	F				X
GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN					
Proceso de Producción					
Definición del trabajo, con sus operaciones específicas y secuencia de ejecución	F				X
Revisión de los ciclos operativos teniendo en cuenta recursos físicos y talento humano	D		X		
Aplicación de normas de racionalidad y productividad mediante indicadores	D		X		
Establecimiento de controles para evaluar sobrantes y deshechos en los procesos constructivos	D		X		
Implementación de planes de mejora	F				X
Productividad					
Calificación de la mano de obra y su evolución a través del tiempo	F				X
Revisión de la productividad de la maquinaria en alquiler y sus proveedores para incrementar la eficacia en los procesos	F			X	
Evaluación de productividad y riesgos cuando se tiene que alquilar equipos de construcción	F			X	
Realizar planes y estrategias para incrementar la productividad y por ende la competitividad	D	X			

2/

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL				
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA				
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Programación de la Producción					
Implementación de programas de ejecución que permitan cumplir contractualmente	F			X	
Sensibilización de áreas involucradas en los procesos de ejecución para que permitan cumplir plazos y compromisos mediante procesos elásticos de atención con los clientes internos	D	X			
Evaluación de la necesidad de almacenar materiales o insumos de construcción previos a la obra y posterior a la terminación. Costos de Almacenamiento	D		X		
Mantenimiento de equipos y locales	D		X		
Control de las obras y su calidad	F				X
Estudio de tasas de improductividad del trabajo, de la maquinaria y los equipos	D		X		
GESTIÓN DE SUMINISTROS					
Área de compras para los proyectos está dentro de Servicios Generales que depende de la Dirección administrativa	D		X		
Compra de materiales para proyectos en proceso de implementación y en curva de aprendizaje y experiencia	D	X			
Existencia de grupo asesor para compra de materiales	F				X
Registro y archivo de bases de datos de proveedores con precios, tiempos de entrega, calidad, condiciones de venta y calificación de servicios anteriores	D	X			
Control de pedidos y órdenes de compra	F			X	
Resolución Interna para regular adquisición de bienes y servicios	F				X
Existencia de listas de precios por referencias y precios últimos de compra	D		X		
Sistema de control de precios de compra versus los presupuestados	D	X			
Evaluación de costos de mantener inventarios de materiales y su almacenamiento y/o su falta de rotación	D		X		
Revisión de facturación de los proveedores	D		X		

3/

EMPRESA /ORGANIZACIÓN:	FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEL VALLE DEL CAUCA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO:	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Existencia de planes de mejora e innovación para los productos y servicios	D		X		
Existencia de presupuesto para aplicar a la Investigación y desarrollo	D		X		
GESTIÓN DEL LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
Definición precisa de la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión	F				X
Formalización de las comunicaciones mediante actas, memorandos, informes, correos, y su sistema de gestión documental	F			X	
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
Personal para ejecución de obras contratado mediante tercerización con empresas temporales	D	X			
El personal como un recurso que incrementa los costos en los procesos de planeación de obras y en la fase de liquidación	D		X		
Clima de trabajo y salud ocupacional	D		X		
Condiciones físicas de trabajo, en cuanto a ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales, etc.	D		X		
Selección de personal	F			X	
El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector	F			X	
Capacitación y apoyo para el personal que desea capacitarse en programas externos de formación profesional o superior	D		X		

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El cruce de la información obtenida del análisis Externo e Interno se sintetiza en lo que se denomina: Debilidades y Fortalezas internas y Oportunidades y Amenazas externas, esta matriz de análisis que se obtiene es lo que se conoce como DOFA. La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los directivos de una empresa a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y debilidades (FO); estrategias de fortalezas y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brinda las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar, disminuir o controlar las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA se dirigen hacia las tácticas defensivas para disminuir y controlar las debilidades internas y evitar también las amenazas del entorno (Betancourt, 2013).

Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz DOFA, exige muy buen juicio, y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas (David, 2008, p.221)

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MATRIZ E.F.E.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE es un instrumento que permite a los directivos de una organización evaluar la información del entorno en sus distintas dimensiones. Se construye a partir de la evaluación más detallada de las variables obtenidas en las matrices del macroambiente y que luego se registran en la matriz de evaluación integrada del entorno, como variables clave, que se analizan en aspectos como la relación con el sector, su justificación y tendencia y lo más importante, su impacto sobre la organización.

Los pasos para construir la matriz EFE son:

1. Elaborar la lista de factores externos clave, de acuerdo con los resultados del análisis externo realizado con las guías o matrices del macroambiente y de la matriz integrada del entorno. Se escogen un total de 15 a 20 factores incluyendo la oportunidades como las amenazas más significativas.

2. Asignar un peso a cada factor, en porcentaje o decimal, que señale su importancia relativa de cada factor con respecto a los demás. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1,0.
3. Asignar a cada factor clave externo una calificación entre 1 y 4 de la siguiente manera: Oportunidad mayor califique con 4, oportunidad menor califique con 3, amenaza menor califique con 2 y amenaza mayor califique con 1. La calificación evalúa el impacto sobre la empresa, mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno.
4. Multiplicar peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados para obtener el peso ponderado total para la organización.
6. Finalmente se interpretan los resultados, así, si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno (Betancourt, 2013).

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE para el Comité de Cafeteros del Valle

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES:		ENTRE 3 Y 4	
1	ONGs internacionales que ofrecen proyectos para países en desarrollo	5%	4	0,2
2	Sistema de información cafetera (SICA). Aplicación estadística que maneja cifras del cultivo y de la situación socioeconómica del caficultor	3%	3	0,09
3	Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos (Art. 64 de la CN)	6%	3	0,18

1/3

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES:		ENTRE 3 Y 4	
4	Campeños caficultores, 563.000 productores cuyas familias están compuestas por 2,7 millones de personas (33% de la población rural colombiana).	7%	3	0,21
5	Configuración de la construcción social de región, en lo que se denomina la Ecorregión Cafetera, conjugando historia común de cultura, poblamiento y desarrollo económico alrededor del café.	8%	4	0,32
6	Competitividad del País en aumento, gracias a sus avances en infraestructura y a la gestión del conocimiento	6%	4	0,24
7	Acuerdo para la prosperidad cafetera 2010 - 2015 con el Gobierno Nacional	5%	3	0,15
8	Planes de inversión para el mantenimiento de la red terciaria "Camino para la Prosperidad"	8%	4	0,32
9	Ley de Desarrollo Rural, basada en el programa de locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo	4%	3	0,12
10	La Constitución Nacional en su artículo 355 establece: "el Gobierno, los niveles nacional, departamental y municipal podrá con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con las entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo" Confirmada en la Ley 1551 de julio de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.	8%	3	0,24

2/3

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	AMENAZAS:		ENTRE 1 Y 2	
1	Tasas de analfabetismo Urbano: 4,5% Rural: 11,9%	3%	1	0,03
2	N.B.I. de 26.2% para la población rural N.B.I. de 14.1% para la población urbana	2%	2	0,04
3	Tasas retributivas por contaminación ambiental en las zonas cafeteras	2%	1	0,02
4	Salario mínimo legal vigente, vs el real pagado en el campo que está por debajo y en su mayoría no incluye prestaciones sociales, pues se maneja en modalidad a destajo	3%	1	0,03
5	Cobertura de la educación en el campo es precaria	5%	1	0,05
6	Seguridad en el campo, presencia de actores armados (guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo)	7%	2	0,14
7	Problemática mundial del agua como fuente de vida y recurso no renovable.	5%	1	0,05
8	Subsidios del estado (familias en acción – familias guardabosques)	4%	2	0,08
9	Presencia de Cultivos ilícitos	5%	2	0,1
10	Surgimiento de la actividad minera en zona de vocación agrícola	4%	1	0,04
	TOTAL	100%		2,65

3/3

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

Este valor, 2,65 ligeramente superior a 2,5 significa que el ambiente externo es favorable y que las oportunidades son más fuertes que las amenazas; que el entorno para la Unidad de Desarrollo social del Comité de Cafeteros del Valle, le es propicio, siempre y cuando ponga en marcha planes especialmente diseñados para gestionar y atraer recursos para proyectos en las zonas rurales cafeteras, y de este modo, enfrentar el inmenso atraso al que ha estado sometido el campo, en educación, en infraestructura y en seguridad. Tiene a su favor, de un lado, la disposición del Gobierno Nacional como aliado estratégico de la gremialidad, para acometer el desarrollo del campo y generar la prosperidad que se espera para todo el País, y de otro lado, una gran cantidad de instituciones sin ánimo de lucro u organismos de cooperación Nacional e Internacional que aportan recursos para

programas afines a los programas misionales de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – MATRIZ E.F.I.

Con la matriz denominada de Evaluación de Factores Internos EFI se genera una herramienta de análisis para los directivos que pueden evaluar en ella toda la información interna de la empresa, así como sus distintas áreas funcionales y de procesos, para hacer el balance entre las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa en cuanto a sus variables claves de éxito.

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

7. Elaborar la lista de factores internos clave, de acuerdo con los resultados del análisis interno realizado con las guías o matrices de análisis interno y de la matriz integrada de la situación interna. Se escogen un total de 15 a 20 factores incluyendo las fortalezas como las debilidades más significativas.

8. Asignar un peso a cada factor, en porcentaje o decimal, que señale su importancia relativa de cada factor con respecto a los demás. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1,0.

9. Asignar a cada factor clave interno una calificación entre 1 y 4 de la siguiente manera: Fortaleza mayor califique con 4, fortaleza menor califique con 3, debilidad menor califique con 2 y debilidad mayor califique con 1. La calificación evalúa el impacto sobre la empresa, mientras que el peso refleja la importancia del factor respecto de los demás.

10. Multiplicar peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

11. Sumar los pesos ponderados para obtener el peso ponderado total para la organización.

12. Finalmente se interpretan los resultados, así, si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está utilizando las fortalezas significativas y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización está perdiendo valor (Betancourt, 2013).

Tabla 35. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI para el Comité de Cafeteros del Valle

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS		ENTRE 3 Y 4	
1	Presencia en todas las zonas cafeteras o bajo su influencia	4%	4	0,16
2	Vigilancia permanente de la calidad, eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos	8%	4	0,32
3	Acompañamiento social para todos los proyectos	4%	3	0,12
4	Garantía de terminación de obras y entrega a satisfacción	8%	4	0,32
5	Personal actual con alto sentido de la responsabilidad y el compromiso. Actitud proactiva y dispuestos al desarrollo personal y mejoramiento continuo	5%	4	0,2
6	Gerencia con alto sentido de la responsabilidad por lo institucional y por el cumplimiento de objetivos misionales	3%	3	0,09
7	Alta disposición al trabajo orientado al alto desempeño, con alto grado de compromiso	4%	4	0,16
8	Control de costos por proyecto	3%	3	0,09
9	Tecnología adecuada para realizar la administración financiera, pero se requiere gestión de la información	3%	3	0,09
10	Aprovechar el carácter de la gremialidad de cada municipio o región para promover los proyectos	8%	4	0,32
	DEBILIDADES		ENTRE 1 Y 2	
1	Definición de misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social	4%	2	0,08
2	Gestión de recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras	10%	2	0,2
3	Mejora de procesos internos para la gestión eficiente de los recursos y para la ejecución de proyectos	4%	2	0,08
4	Replantear áreas y funciones de la estructura organizacional para operar convenientemente las estrategias	4%	2	0,08
5	Desarrollar fortalezas para trabajo en equipo entre las diferentes unidades de la organización	4%	2	0,08

1/2

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS		ENTRE 3 Y 4	
6	Implementación de revisión y coordinación de diseños, presupuestos y financiación previas al inicio de los proyectos	4%	1	0,04
7	Sistemas de contratación mediante tercerización desmotivan el personal y no permiten el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la Institución	4%	2	0,08
8	Diseñar cuadro de indicadores económicos de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamientos que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento	4%	1	0,04
9	Diseñar una estrategia clara de productos y mercados	8%	2	0,16
10	Sensibilización de áreas involucradas en los procesos de ejecución para que permitan cumplir plazos y compromisos mediante procesos elásticos de atención con los clientes internos	4%	1	0,04
	TOTAL	100%		2,75

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013).

El valor 2,75 está por encima del promedio de 2,5 lo que significa que el ambiente interno de la empresa es positivo, son más sus fortalezas que sus debilidades, lo que motiva a mejorar en los aspectos donde se presentan deficiencias y que se pueden anticipar, como formular estrategias de planeación y gestión de proyectos, ajustar la estructura organizacional y de dirección, los demás son ajustes complementarios y tienen que ver con áreas de apoyo para control contable y financiero, gestión comercial, gestión de suministros, investigación y desarrollo y recursos humanos. La fortaleza mayor se identifica claramente en el área de la gestión de la producción o mejor de la ejecución de proyectos, por sus procesos, productividad, programación y control de calidad.

7.3 ANÁLISIS DOFA

Se usan como herramientas para este análisis, los formatos de *La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo* de Betancourt (2013).

Con estas herramientas a partir del listado DOFA de Fortalezas y Debilidades de la organización y las Amenazas y Oportunidades del Ambiente externo, esto es

con la visión endógena, se cruzan con la visión exógena para obtener la matriz DOFA producto del cruce de variables para plantear las estratégicas.

7.3.1 Matriz Estratégica Empresarial DOFA. Como lo expresó anteriormente David (2008, p.221), el proceso de conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz DOFA, se requiere tener muy buen juicio, y aún así, no hay garantía de que las serie de conciliaciones que se registren sean las mejores. Por lo tanto para ayudar en este proceso dispendioso se utilizan los esquemas de la figura 21, 22 y 23, tomados de Betancourt (2013), como una guía para acometer esta conciliación y construir la matriz DOFA de estrategias para la organización.

Figura 21. Modelo 1 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias

		Mirar Dentro	
		Fortalezas	Debilidades
Mirar Fuera	Oportunidades	Estrategia agresiva	Estrategia revitalización
	Amenazas	Estrategia de diversificación concéntrica, o de búsqueda de oasis o diversificación	Estrategia trinchera, enajenar o liquidar

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

Figura 22. Modelo 2 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias

		EMPRESA (Fortalezas y Debilidades)	
		Fuerte (+)	Débil (-)
AMBIENTE (Amenazas y Oportunidades)	P o s i c i o n a m i e n t o (+)	EXPANSIÓN	REPOSICIONA MIENTO
	(-)	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

Figura 23. Modelo 3 para conciliar Factores Internos y Externos y generar Estrategias

VISIÓN EXÓGENA VISIÓN ENDÓGENA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	BENEFICIAR	SOBREPONER
AMENAZAS	AFRONTAR	SUPERAR

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

7.3.2 Matriz de Cruce de Variables DOFA – Modelo Práctico a Emplear. Este modelo de la Figura resume el instrumento de la matriz DOFA como soporte para los directivos de la organización para desarrollar o generar las estrategias FO para usar las fortalezas internas de la organización y aprovechar las ventajas que brinda las oportunidades externas. Las estrategias FA para aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar, disminuir o controlar las repercusiones e impactos de las amenazas externas. Las estrategias DO que buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas y Las estrategias DA que se dirigen hacia las tácticas defensivas para disminuir y controlar las debilidades internas y evitar también las amenazas del entorno (Betancourt, 2013).

Figura 24. Matriz de Cruce de variables DOFA – Modelo práctico a emplear

VISIÓN ENDÓGENA VISIÓN EXÓGENA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Estrategias F.O. Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias D.O. Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades
OPORTUNIDADES		
AMENAZAS	Estrategias F.A. Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas	Estrategias D.A. Minimizar debilidades y contrarrestar amenazas

Fuente: Betancourt (2013). Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo

7.3.3 Listado DOFA. A continuación se presenta el listado DOFA para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle con la selección de los factores clave internos y externos que impactan la organización y que se constituyen en las fortalezas y debilidades y en oportunidades y amenazas, ver tablas 36 y 37.

Tabla 36. Fortalezas y Debilidades de La UDS - Comité de Cafeteros del Valle

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
FORTALEZAS	Presencia en todas las zonas cafeteras o bajo su influencia	DEBILIDADES	Definición de misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social
	Vigilancia permanente de la calidad, eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos		Gestión de recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras
	Acompañamiento social para todos los proyectos		Mejora de procesos internos para la gestión eficiente de los recursos y para la ejecución de proyectos
	Garantía de terminación de obras y entrega a satisfacción		Replantear áreas y funciones de la estructura organizacional para operar convenientemente las estrategias
	Personal actual con alto sentido de la responsabilidad y el compromiso. Actitud proactiva y dispuestos al desarrollo personal y mejoramiento continuo		Desarrollar fortalezas para trabajo en equipo entre las diferentes unidades de la organización
	Gerencia con alto sentido de la responsabilidad por lo institucional y por el cumplimiento de objetivos misionales		Implementación de revisión y coordinación de diseños, presupuestos y financiación previas al inicio de los proyectos
	Alta disposición al trabajo orientado al alto desempeño, con alto grado de compromiso		Sistemas de contratación mediante tercerización desmotivan el personal y no permiten el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la Institución
	Control de costos por proyecto		Diseñar cuadro de indicadores económicos de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamientos que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento
	Tecnología adecuada para realizar la administración financiera, pero se requiere gestión de información		Diseñar una estrategia clara de productos y mercados
	Aprovechar el carácter de la gremialidad de cada municipio o región para promover los proyectos		Sensibilización de áreas involucradas en los procesos de ejecución para que permitan cumplir plazos y compromisos mediante procesos elásticos de atención con los clientes internos
FORTALEZAS		DEBILIDADES	

Fuente: Elaboración Propia Basado La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

Tabla 37. Oportunidades y Amenazas de La UDS – Comité de Cafeteros del Valle

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ONGs internacionales que ofrecen proyectos para países en desarrollo		Tasas de analfabetismo Urbano: 4,5% Rural: 11,9%	
Sistema de información cafetera (SICA). Aplicación estadística que maneja cifras del cultivo y de la situación socioeconómica del caficultor		N.B.I. de 26.2% para la población rural N.B.I. de 14.1% para la población urbana	
Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos (Art. 64 de la CN)		Tasas retributivas por contaminación ambiental en las zonas cafeteras	
Campesinos caficultores, 563.000 productores cuyas familias están compuestas por 2,7 millones de personas (33% de la población rural colombiana.		Salario mínimo legal vigente, vs el real pagado en el campo que está por debajo y en su mayoría no incluye prestaciones sociales, pues se maneja en modalidad a destajo	
Configuración de la construcción social de región, en lo que se denomina la Ecorregión Cafetera, conjugando historia común de cultura, poblamiento y desarrollo económico alrededor del café.		Cobertura de la educación en el campo es precaria	
Competitividad del País en aumento, gracias a sus avances en infraestructura y a la gestión del conocimiento		Seguridad en el campo, presencia de actores armados (guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo)	
Acuerdo para la prosperidad cafetera 2010 - 2015 con el gobierno nacional		Problemática mundial del agua como fuente de vida y recurso no renovable.	
Planes de inversión para el mantenimiento de la red terciaria “Caminos para la Prosperidad”		Subsidios del estado (familias en acción – familias guardabosques)	
Ley de Desarrollo Rural, basada en el programa de locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo		Presencia de Cultivos ilícitos	
La Constitución Nacional en su artículo 355 establece: “el gobierno, los niveles nacional, departamental y municipal podrá con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con las entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los Planes Seccionales de Desarrollo” Confirmada en la Ley 1551 de julio de 2012 por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.		Surgimiento de la actividad minera en zona de vocación agrícola	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

7.3.4 Matriz de estrategias DOFA. En la tabla 38 se registran las estrategias FO, FA, DO y DA que se proponen para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle, como respuesta a los factores internos que le generan fortalezas y debilidades y a los factores externos donde está sometido a oportunidades y amenazas. La matriz se construyó con base en los modelos de análisis y conciliación tomados de Betancourt (2013).

Tabla 38. Matriz de Estrategias DOFA para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
USAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES	USAR LAS FORTALEZAS PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS
Aprovechar la excelente imagen institucional y las relaciones con el gobierno nacional, como aliado estratégico, para promover proyectos inscritos dentro del plan nacional de prosperidad democrática y locomotoras de desarrollo para el campo	Aprovechar la excelente imagen institucional para hacer presencia en las zonas rurales cafeteras, manteniendo el posicionamiento y reconocimiento de las comunidades, como una entidad seria que cumple con calidad, eficiencia y transparencia en todos sus proyectos
Aprovechar la cobertura Institucional en casi la totalidad del Departamento del Valle, y las bases de datos disponibles con información socio-económica del campesino cafecultor contenida en la aplicación SICA para diseñar programas y proyectos que puedan presentarse a organismos de cooperación –ONGs- nacional e internacional	Seguir aprovechando el mayor valor agregado en la ejecución de obras con calidad, eficiencia y estabilidad, y con acompañamiento social, de manera que sean una garantía para las entidades que participan en los proyectos por cuanto las comunidades reciben y apropian las obras con alto sentido de pertenencia
Aprovechar del marco legal especial para la suscripción de convenios para promover con los gobiernos del orden nacional, departamental y municipal para la firma de nuevos convenios, sobre la base de relaciones gana-gana	Con calidad, eficiencia y transparencia, y obras terminadas y funcionales se conseguir la aceptación de las mismas y la disminución de la hostilidad en las zonas donde hay presencia de factores armados
Aprovechar la presencia institucional de los comités municipales para gestionar recursos y proyectos dentro de sus jurisdicciones, dándoles capacitación y acompañamiento	Con la buena imagen institucional y la ejecución de obras en las zonas rurales cafeteras, contrarrestar la pobreza, el aumento de la violencia , la generación de impactos ambientales, la explotación informal de mano de obra, etc.
Diseñar mecanismos de promoción y mercadeo tipo portafolio de servicios y demás mecanismos publicitarios, para hacer conocer más los servicios y proyectos a las entidades gubernamentales y de cooperación nacional e internacional	
Definir claramente los segmentos de mercado y socios estratégicos para planear los acercamientos y seguimiento de posibles proyectos que puedan gestionarse y orientarse hacia las zonas de interés local	
Conformar un área especial de Proyectos para La UDS – Comité de Cafeteros del Valle que planifique, promueva, diseñe, presupueste, haga seguimiento y mantenga contacto permanente con promotores y beneficiarios de los proyectos	

1/2

ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES	MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS
Si la amenaza más importante es la falta de gestión de proyectos y recursos, es necesario aprovechar la coyuntura actual del interés del estado en promover el desarrollo del campo para hacer planes operativos de gestión que permitan desarrollar habilidades y contactos para el futuro	Dadas la circunstancias actuales, hacer ajustes importantes hacia adentro de la organización para obtener una plataforma de sostenibilidad para la UDS - Comité de Cafeteros del Valle
Mientras se desarrollan o se incrementan las fortalezas de planeación, de organización, dirección, evaluación y control, de gestión contable y mercadeo, y demás áreas de apoyo, aprovechar el momento actual de coyuntura económica y política para hacer las transformaciones necesarias que permitan ser sostenibles a través del tiempo	Hacer presencia institucional en zonas rurales afectadas por actores armados y lograr mantenerla gracias a la imagen ganada a través del tiempo, alienta a sostener y seguir fortaleciendo la empresa como generadora de bienestar y desarrollo para las comunidades cafeteras y su entorno.
Aprovechar las condiciones actuales de las sinergias creadas con organismos del sector público y con los de cooperación u ONGs para acometer planes estratégicos que permitan la sostenibilidad y el flujo permanente de recursos hacia las zonas rurales cafeteras	

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión, así como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento.

Estas determinarán las metas a largo plazo logrando señalar las direcciones que se aplicarán para llegar al posicionamiento deseado de la marca. La forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a una compañía competir y sobresalir en el mercado permitiendo asimismo evolucionar y adoptar un carácter adaptativo. La estrategia para direccionar a las compañías permite prevenir más que reaccionar, para lograr esta condición se necesita obtener un diagnóstico integral de la organización como sustento de los procesos que elevarán la capacidad de adaptación a los cambios.

El Direccionamiento estratégico se refiere a la toma de decisiones en una organización, en la cual todas las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia afecta al conjunto de la organización.

La Dirección estratégica se refiere a una perspectiva de futuro para un largo período de tiempo. No mira la resolución del problema inmediato sino que tiene una visión mucho más larga (Betancourt, 2013).

8.1 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (¿QUÉ SE QUIERE LLEGAR A SER?)

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es la razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y para su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible (David, 2008, p.56).

8.1.1 Elementos previos. La Unidad de Desarrollo Social UDS está concebida como parte fundamental de la Estructura Organizacional de La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, funciona en todos los Comités Departamentales del País, y tiene como función contribuir con el plan estratégico nacional 2008 – 2012 de la Organización, en sus propuestas de valor de lograr el Desarrollo de la Comunidad Cafetera y su Entorno y en La agenda cafetera para el País y el mundo que tienen como objetivos estratégicos relacionados, gestionar proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad y fortalecer la capacidad de La FNC como aliado para la política social y la inversión en el campo y apoyar al Estado en la consolidación de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural colombiano.

8.1.2 Situación presente de la empresa y su entorno. La UDS – del Comité de Cafeteros del Valle es una unidad operativa que realiza o construye obras con recursos económicos de la misma organización, de los sectores públicos, en los niveles del Gobierno nacional, departamental y municipal, de instituciones de cooperación nacional e internacional –ONGs–. Cuenta con el respaldo institucional de La FNC, tiene experiencia acreditada y demostrada en la gestión integral de proyectos de infraestructura para el Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno.

8.1.3 Elementos del pasado (fallas y errores de la organización). Aunque el comité de cafeteros del Valle, ejecuta obras en convenios con el estado aproximadamente desde 1950, fue la constitución de 1991 la que dio mayor sustento jurídico para establecer las sinergias con el estado y poder ejecutar proyectos aprovechando esfuerzos conjuntos. Hoy la situación del sector cafetero ha cambiado bastante y las proporciones de aporte de recursos para obras en el campo ya no es la misma, pues aunque sus recursos provienen de un fondo de naturaleza parafiscal que maneja recursos públicos de los cafeteros, estos tienen destinación prioritaria para atender asuntos propios relacionados con la actividad del cultivo del café, dejando parcialmente de lado las obras comunitarias que son de obligatoriedad del Estado.

Por lo tanto la organización para poder cumplir con estos objetivos estratégicos hoy, debe acometer procesos de gestión de recursos para apalancar los propios y seguir generando bienestar y desarrollo para las zonas cafeteras, para lo cual debe implementar procesos administrativos, de planeación, organización y demás

necesarios para competir con otras organizaciones que tienen fines similares y que están evolucionando adquiriendo una mayor competitividad para obtener beneficios hacia sus grupos de interés.

8.1.4 Futuro (Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la organización). Cada vez se enfrentará a un mundo más competitivo de organizaciones similares que hacen gestión para conseguir recursos y proyectos que beneficien a sus grupos de interés, por lo tanto debe prepararse para competir y garantizar su sostenibilidad.

8.1.5 Imaginar la empresa a largo plazo (¿Qué se quiere llegar a ser?). Se quiere ser la organización de carácter gremial, democrática y representativa de los caficultores colombianos que a través de su componente de desarrollo social, logra ser la No.1 en apalancamiento de recursos y proyectos para mejorar la infraestructura de la comunidad cafetera. Por su parte en La UDS – Comité de Cafeteros del Valle se quiere ser la No.1 a nivel Nacional en apalancamiento de recursos y proyectos para los caficultores del Departamento.

8.1.6 Elaborar la estrategia (¿Cómo se llegará a ese futuro deseado?). Buscando la excelencia en los procesos internos, tanto en los procesos operativos como en los de apoyo y desarrollando un alto desempeño para la gestión y ejecución, con valores agregados que lleven a ser los mejores en calidad, eficiencia y transparencia de forma que aliados y beneficiarios reciban el más alto grado de satisfacción.

8.1.7 Prever los obstáculos (¿Cómo superar las dificultades?). Las dificultades serán todas superables en la medida que se planteen acertadamente las estrategias que permitan ser sostenibles a través del tiempo. Permanentemente se debe mirar hacia adentro y hacia el entorno de la organización de forma que se puedan tomar las acciones correctivas que permitan adaptarla a los cambios y nuevos retos que planteen las circunstancias.

8.1.8 Concebir la arquitectura del cambio (¿Cómo rediseño la organización para enfrentar el futuro?). La Unidad de Desarrollo Social debe ser altamente sensible a los cambios externos y a los retos que le impongan las condiciones del mundo globalizado.

8.1.9 Visión Actual de la Organización FNC. “Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo.”

8.1.10 Propuesta de Visión para La Unidad de Desarrollo Social UDS del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. Contribuir al desarrollo productivo y social de la familia cafetera vallecaucana, siendo los primeros a nivel nacional en

gestión de recursos y proyectos para obras de infraestructura rural que contribuyan a incrementar su bienestar y sus condiciones de vida y trabajo.

8.2 MISIÓN (¿EN QUÉ NEGOCIO SE ESTÁ?)

“La pregunta sobre cuál es el negocio, es la pregunta sobre la misión. La declaración de la misión, es una declaración relativamente duradera de propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la Misión resulta esencial.

La Misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de los qué quiere ser y a quién quiere servir. Implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético”. (Betancourt, 2013).

Sallenave (1990), citado por Betancourt (2013), dice que la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

8.2.1 Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión

8.2.1.1 Cliente. Los clientes son las comunidades rurales de las zonas cafeteras y/o de influencia cafetera que se benefician directamente de los proyectos. Otros clientes o socios estratégicos son las entidades públicas del orden Nacional, Departamental y Municipal, Organismos de Cooperación Nacional e Internacional y ONGs.

8.2.1.2 Productos y/o Servicios. En la tabla 39 se relacionan los principales productos y/o servicios que ejecuta la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle, como parte de su función institucional de generar bienestar para el campesino caficultor, su familia y sus zonas de influencia.

Tabla 39. Productos y/o Servicios que presta la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle – FNC

INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA	COMUNICACIÓN, TRANSPORTE E INFRAESTRUCTURA VIAL	CONSTRUCCIÓN
		EXPLANACIÓN
		OBRAS DE DRENAJE (Alcantarillas viales)
		PAVIMENTACIONES
		PUENTES PEATONALES
		PUENTES VEHICULARES
		CONSTRUCCIÓN HUELLAS
		CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO VÍAS
	HOSPITALES Y PUESTOS DE SALUD	CONSTRUCCIÓN
		MEJORAMIENTO
		INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO. UNIDADES SANITARIAS
		DOTACIÓN
	MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA ESCUELAS	CONSTRUCCIÓN (Aulas, vivienda profesor, bibliotecas, baterías sanitarias)
		CONSTRUCCIÓN INST. DEPORTIVAS
		DOTACIONES(Bibliotecas, computadores, pupitres, útiles, juegos)
		INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO. UNIDADES SANITARIAS
		MEJORAMIENTOS
		CENTROS DE ACOPIO
	OTROS DESARROLLOS COMUNITARIOS	SALONES COMUNALES
		TIENDA COMUNITARIA
		DOTACIONES
INFRAESTRUCTURA DOMICILIARIA	ACUEDUCTOS	CONSTRUCCIÓN
		AMPLIACIÓN
		PLANTAS DE AGUA POTABLE
		MANTENIMIENTO-REPARACIÓN ACUEDUCTO
	ELECTRIFICACIÓN	ELECTRIFICACIÓN TOTAL
		CONSTRUCCIÓN REDES PRIMARIAS
		CONSTRUCCIÓN REDES SECUNDARIAS
		ACOMETIDA O INSTALACIONES INTERNAS
		MANTENIMIENTO REDES
		MANTENIMIENTO TRANSFORMADORES
	TELEFONÍA	INSTALACIÓN DE PUNTOS
		INSTALACIÓN PUNTOS COMUNITARIOS
		DOTACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	MEJORAMIENTO Y MANTENIMIENTO
		RECONSTRUCCIÓN
		POZOS SÉPTICOS
		UNIDADES SANITARIAS FAMILIARES

1/2

INFRAESTRUCTURA DOMICILIARIA	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	CONSTRUCCIÓN, RECONSTRUCCIÓN O MEJORAMIENTO DE:
		LAGOS
		SECADEROS DE CAFÉ
		BENEFICIADEROS
		SILOS PARA SECADO
		CAFEDUCTOS
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	PROTECCIÓN FORESTAL:
		REFORESTACIÓN (PROG.SILVICULTURA)
		CONSERVACIÓN BOSQUES NATURALES
		RECUPERACIÓN Y PROTECCIÓN SUELOS:
		CONSTRUCCIÓN MUROS
		GAVIONES
		TRINCHOS
		BARRERAS VIVAS
		CANALES
		DISIPADORES
		MANEJO DE BASURAS:
		RELLENO,
		LOMBRICULTIVOS
		RECOLECCIÓN
		ADECUACIÓN
		PLANTAS DE AGUA RESIDUALES
		SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL
		GRUPOS ECOLÓGICOS
		REUNIONES, TALLERES, GIRAS, CARTILLAS

2/2

Fuente: FNC, (2012), Manual de Institucionalidad Cafetera

8.2.1.3 Mercados. Zonas rurales del Departamento del Valle del Cauca con comunidades cafeteras y/o de influencia cafetera que requieren mejorar sus condiciones de vida para superar la pobreza y las necesidades básicas insatisfechas.

8.2.1.4 Filosofía. La filosofía de la organización está basada en valores tales como compromiso, responsabilidad, liderazgo, honestidad, eficiencia y participación. En la legitimidad y representatividad, valores de responsabilidad social, café con calidad y diversidad, investigación científica, servicio de extensión rural, desarrollo social y preservación del medio ambiente.

8.2.1.5 Autoconcepto. Ver a la Organización como una empresa de alto compromiso y responsabilidad, con una trayectoria de imagen institucional muy

fuerte creada a través del tiempo y a lo largo de sus 85 años de historia. Con alto concepto del servicio gremial y comunitario.

8.2.1.6 Imagen pública. Se espera ser reconocidos por los altos principios y valores, por la responsabilidad, por la alta calidad, eficiencia y transparencia en todos los procesos y en todos los actos del servicio hacia los clientes, los campesinos caficultores y hacia la sociedad en general.

8.2.1.7 Tecnología. Todo el conocimiento de la Organización está sustentado en más de 85 años de servicio al campesino caficultor tanto en temas de café, como en la construcción de infraestructura comunitaria, domiciliaria y de protección del medio ambiente.

8.2.1.8 Efectividad reconciliatoria. Altamente efectivos en procesos de no conformidad con los clientes cumpliendo con normas internacionales de calidad mediante aplicación de sistemas de gestión integral de la calidad ISO.

8.2.1.9 Responsabilidad social. Siendo La FNC una entidad federada de derecho privado, sin ánimo de lucro, cuya principal razón de ser es el campesino caficultor y su familia, sus funciones son por lo tanto, de responsabilidad social. De igual forma la UDS – Comité de Cafeteros del Valle, complementa esta responsabilidad social mediante sus aportes a la construcción de infraestructura comunitaria y domiciliaria.

8.2.1.10 Preocupación por la supervivencia. La empresa requiere ser altamente eficiente y altamente competitiva en sus procesos de La UDS por cuanto los recursos son escasos y se debe ser muy eficiente para optimizar el alcance de los proyectos y poder entregar mayor valor agregado. Esto depende del manejo financiero, de la optimización en compras, en programación y control de obra.

8.2.1.11 Calidad inspiradora. Todos los procesos de la UDS deben inspirar el mejoramiento continuo y alto desempeño, de forma que se pueda crear una cultura que conduzca hacia metas estratégicas.

8.2.1.12 Misión actual de la Organización FNC. “Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.”

8.2.1.13 Propuesta de Misión para La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. Gestionar obras y proyectos para contribuir al bienestar del caficultor colombiano, como aporte complementario a su actividad económica, utilizando para ello el más alto compromiso y capacidad profesional.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (¿QUÉ SE QUIERE ALCANZAR?)

“Un objetivo es simplemente un resultado deseado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes”. (Betancourt, 2013).

Requisitos: Deben ser según Betancourt (2013):

- Claros y precisos
- Por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí
- Susceptibles de medición cuantitativa
- Realizables en determinado periodo
- Conocidos/acordados por todos los responsables

8.4 ESTRATEGIAS (¿CÓMO SE VA A REALIZAR EL TRABAJO?)

“Una Estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. Una Táctica es la acción, técnica o herramienta específica o particular seguida o empleada por la empresa para hacer realidad una determinada estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Además abarca periodos más breves.” (Betancourt, 2013).

8.5 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS

Dentro del Direccionamiento Estratégico tenemos los grandes elementos que le dan dirección a la Organización, como son la visión de futuro, la misión, los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias, las estrategias que determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos, el cruce de los objetivos estratégicos con las estrategias y la estructura en donde se soporta la estrategia.

En tabla 40 se presenta la Matriz de objetivos estratégicos versus las estrategias.

Tabla 40. Matriz de Objetivos Estratégicos Vs Estrategias para la UDS – Comité de Cafeteros del Valle

ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	
COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE	
PERÍODO: 2014 - 2019	
OBJETIVOS GENERALES (¿QUÉ SE QUIERE ALCANZAR?)	ESTRATEGIAS (¿CÓMO SE VA A REALIZAR EL TRABAJO?)
Gestionar proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad	Apoyando al Estado en la ampliación y mantenimiento de las vías de acceso y servicios en las fincas cafeteras
	Incentivando la mejora de las condiciones de habitabilidad de los hogares cafeteros.
	Implementando proyectos de desarrollo comunitario
Fortalecer la capacidad de La UDS Comité de Cafeteros del Valle como aliado para la política social y la inversión en el campo	Desarrollando alianzas y relaciones estratégicas para gestionar recursos de organizaciones nacionales e internacionales de carácter público y privado
	Compartiendo con aliados estratégicos el modelo cafetero de responsabilidad social y sus resultados
	Apalancando la capacidad de gestión institucional para comprometer al Estado en grandes iniciativas de desarrollo económico y social
Apoyar al Estado en la consolidación de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural Vallecaucano	Fortaleciendo y promoviendo el tejido social cafetero como capital social estratégico para el sector rural
	Compartiendo las experiencias del sector cafetero para el desarrollo de nuevas oportunidades y proyectos con nuevos socios estratégicos
	Participando en el desarrollo de los objetivos del Gobierno Nacional para los programas de Acuerdo para la prosperidad cafetera 2010 - 2015 y Ley de Desarrollo Rural, basada en el programa de locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo
Diseñar cuadro de indicadores económicos de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamientos que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento	Constituyendo un equipo multidisciplinario que analice, diseñe e implemente la información necesaria para armar los indicadores necesarios para la gestión y facilite la sistematización de los mismos

1/2

ORGANIZACIÓN: UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL	
COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE	
PERÍODO: 2014 - 2019	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (¿QUÉ SE QUIERE ALCANZAR?)	ESTRATEGIAS (¿CÓMO SE VA A REALIZAR EL TRABAJO?)
Ser la diferencia de las demás instituciones promotoras de proyectos y de los contratistas particulares mediante costos bajos y mayores rendimientos de obras y un excelente servicio, calidad, eficiencia, transparencia, funcionabilidad de las obras y garantía de las mismas	Diseñando indicadores que resalten estos valores agregados, tanto por el lado los promotores de los proyectos, como por el lado de los beneficiarios
Buscar nuevos socios estratégicos en el ámbito de Organismos de Cooperación y a nivel de los gobiernos nacional, regional y local para promover más proyectos de desarrollo. Estos es, penetración y desarrollo de nuevos mercados. Matriz de Ansoff	Sistematizando listas de posibles socios estratégicos y bases de datos de proyectos que beneficien a los grupos de interés y tengan afinidades misionales con la Institucionalidad, enfocándolos hacia las zonas cafeteras y de influencia cafetera
Obtener apalancamiento de los recursos económicos propios por encima de 8 veces las inversiones de la Institucionalidad y hacer seguimiento con el fin de superar este indicador a nivel Nacional	Haciendo y gestionando proyectos en todos los niveles de Las Instituciones del Estado y con Organismos de Cooperación Nacional e Internacional, para lo cual se debe trabajar para realizar los contactos y acercamientos que permitan la presentación de proyectos y la búsqueda de cofinanciación
Incrementar la dinámica socio-económica de las zonas rurales mediante la generación de empleo de mano de obra, y otras actividades económicas que se puedan subcontratar en los lugares cercanos a las obras	Estableciendo indicadores de inversión económica en los sitios aledaños a las obras y registrando la cantidad de personas empleadas que se benefician de los proyectos
Conformar una oficina de proyectos que supla las necesidades de información, de diseños, presupuestos y participación de convocatorias con suficiente tiempo y análisis	Modificando la estructura organizativa de acuerdo con las necesidades de estrategia, ya que la falta de información y la premura y falta de análisis para presentarse en una convocatoria de proyectos afecta el desempeño esperado

2/2

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

8.6 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Deben tenerse como punto de referencia los principios teóricos de que la estructura sigue a la estrategia, que la estructura está subordinada a los objetivos y las estrategias, es decir que la estructura es la expresión de cómo se organiza la actividad de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y hacer posible la implementación de las estrategias formuladas. Por tanto, si se plantean cambios de importancia por su naturaleza y alcance en la misión de la empresa, en los objetivos generales y en las estrategias, seguramente implicarán un cambio en la estructura a corto, a mediano, o a largo plazo o bien gradualmente (Pérez, 1990).

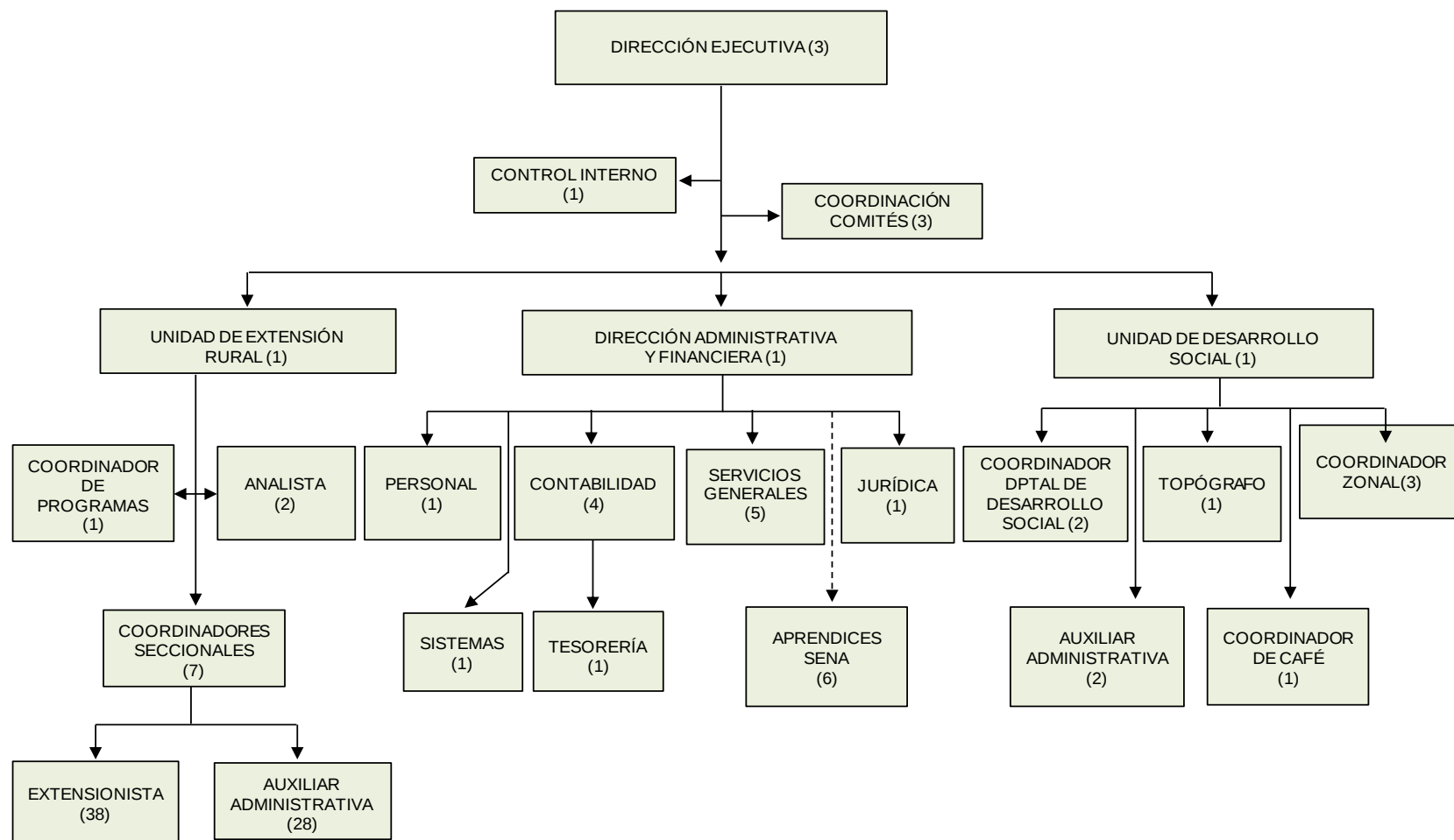
8.6.1 Organización Formal. Dice Betancourt (2012) en su *Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo* que Organización formal es "... la que diseña la Gerencia General para implementar la Estrategia seleccionada y poder así lograr los objetivos y obtener la misión de la organización".

La Organización formal establece:

- Las actividades que se deben realizar
- Quién es responsable de cada actividad
- Con quiénes se deben realizar las actividades
- A qué personas se debe informar
- Quién lo informa a uno
- Con qué personas se debe consultar
- Las líneas de comunicación: quién es emisor, quién es receptor
- Qué tanto se debe centralizar o descentralizar la toma de decisiones
- Las relaciones entre los distintos cargos

En la figura 25 se presenta el Organigrama Formal para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle como funciona hoy. Al implementar el Plan estratégico debe ajustarse de acuerdo con las nuevas estrategias.

Figura 25. Organigrama Formal de La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca



Fuente: Unidad de Desarrollo Social – Comité de Cafeteros del Valle

9. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL O PLAN OPERATIVO PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PLANEACIÓN EN LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE DEL CAUCA 2014-2015

Dice Betancourt (2013) en su *Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo*: “El plan de acción como su nombre lo indica explica cómo se va a hacer operativo el plan estratégico; es decir, cómo se va a implementar el mismo. Al plan de acción se le denomina también plan táctico, para significar su alcance y relación con el plan estratégico”.

El plan de acción se formula a corto plazo. En síntesis según Betancourt (2013), el plan de acción contiene:

- **Objetivos específicos** de corto plazo para determinar los logros, beneficios o resultados que se obtendrán en un tiempo determinado. Expresan el qué.
- Las **tácticas** concretas que garantizan el cumplimiento de los objetivos. Expresan el cómo.
- **Acciones y tareas** (actividades) que deben realizarse para lograr el cumplimiento de lo propuesto en los objetivos y el desarrollo de las tácticas.
- **Secuencias y ubicación** en el tiempo de las acciones y las tareas que deben realizarse (cronograma de actividades).
- **Recurso requerido y presupuesto** para la realización de las actividades y tareas. Estos recursos pueden ser: financieros, físicos, locativos, planta y equipo, etc.
- **Responsables y personal** que va a dirigir y realizar el plan.
- Finalmente se deben diseñar **procedimientos y políticas** que sirvan como guías para la acción.

9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN EN PLANEACIÓN

El área de gestión de planeación en la unidad de desarrollo social del comité de cafeteros del Valle del Cauca - Federación Nacional de Cafeteros, presenta grandes altibajos de épocas de muchos proyectos y grandes inversiones y otras de ejecuciones bajas o casi cesantes. Esto afecta o impacta de forma grave la continuidad de programas de inversión para las zonas rurales y de paso deja sin empleo a una cantidad de profesionales que se ven sometidos a estos vaivenes en

los proyectos. Cuando esto sucede la empresa debe incurrir en costos de sostenimiento de un personal profesional de base, que termina menguando aún más los pocos recursos disponibles para la cofinanciación de proyectos de promoción propia.

9.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Se enumeran los siguientes, con base en las prioridades establecidas en las guías de análisis interno:

- Definir la misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social.
- Elaborar planes periódicos, y difundir la información hacia el personal vinculado.
- Gestionar recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras para el período 2014 - 2015.
- Mejorar procesos internos para la gestión eficiente de los recursos de cofinanciación de proyectos.
- Diseñar los indicadores, económicos, de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamiento, que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento.

9.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

- Definir un equipo multidisciplinario que se reúna cada 15 días para revisión y análisis del plan estratégico, empezando con las actividades del direccionamiento estratégico de misión, visión y objetivos estratégicos.
- Presentar informes de avance quincenales de la planeación estratégica, y una vez hayan sido revisados y aprobados por el Comité de Planeación, se remitirán copias al personal vinculado para ejecución de obras.
- Nombrar y poner a operar la comisión encabezada por el Director Administrativo y Financiero, el Líder de la UDS y el Coordinador de Fortalecimiento Gremial para contactar a todos los alcaldes de los municipios cafeteros a fin de establecer sinergias que permitan la firma de convenios de cooperación.
- Diagnosticar, evaluar y recomendar los ajustes necesarios tendientes a optimizar la gestión de recursos de financiación, para ello se requiere el nombramiento de un Ingeniero Industrial o similar para su implementación.

- Entregar informes de avance del plan de acción en las reuniones quincenales. Esta tarea será asumida también por el equipo multidisciplinario que trabaja con el plan estratégico.

En la tabla 41 se presenta el cruce de los objetivos estratégicos contra las actividades necesarias para ejecutar el Plan de Acción para el área de Gestión de Planeación.

Tabla 41. Matriz de Objetivos a corto plazo vs Actividades para el Plan de Acción

ORGANIZACIÓN:	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL – COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE	
ÁREA:	GESTIÓN DE PLANEACIÓN	PERÍODO: 2014 - 2015

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Definir la misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social	Definir un equipo multidisciplinario que se reúna cada 15 días para revisión y análisis del plan estratégico, empezando con las actividades del Direccionamiento estratégico de misión, visión y objetivos estratégicos
Elaborar planes periódicos, y difundir la información hacia el personal vinculado	Presentar informes de avance quincenales de la planeación estratégica, y una vez hayan sido revisados y aprobados por el comité de Planeación, se remitirán copias al personal vinculado para ejecución de obras
Gestionar recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras para el período 2014 - 2015	Nombrar y poner a operar la comisión encabezada por el Director Administrativo y Financiero, el Líder de la UDS y el Coordinador de Fortalecimiento gremial para contactar a todos los alcaldes de los municipios cafeteros a fin de establecer sinergias que permitan la firma de convenios de cooperación
Mejorar procesos internos para la gestión eficiente de los recursos de cofinanciación de proyectos	Diagnosticar, evaluar y recomendar los ajustes necesarios tendientes a optimizar la gestión de recursos de financiación, para ello se requiere el nombramiento de un Ingeniero Industrial o similar para su implementación
Diseñar los indicadores, económicos, de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamiento, que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento	Entregar informes de avance del plan de acción en las reuniones quincenales. Esta tarea será asumida también por el equipo multidisciplinario que trabaja con el plan estratégico

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

9.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El Cronograma es un esquema básico donde se distribuye y organiza en forma secuencial y temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas para la ejecución del Plan de Acción. Ver figura 26.

Figura 26. Cronograma de Actividades del Plan de Acción 2014 – 2015

DESCRIPCIÓN	2014						2015					
	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Definir un equipo multidisciplinario que se reúna cada 15 días para revisión y análisis del plan estratégico, empezando con las actividades del Direccionamiento estratégico de misión, visión y objetivos estratégicos												
Presentar informes de avance quincenales de la planeación estratégica, y una vez hayan sido revisados y aprobados por el comité de Planeación, se remitirán copias al personal vinculado para ejecución de obras												
Nombrar y poner a operar la comisión encabezada por el Director Administrativo y Financiero, el Líder de la UDS y el Coordinador de Fortalecimiento gremial para contactar a todos los alcaldes de los municipios cafeteros a fin de establecer sinergias que permitan la firma de convenios de cooperación												
Diagnosticar, evaluar y recomendar los ajustes necesarios tendientes a optimizar la gestión de recursos de financiación, para ello se requiere el nombramiento de un Ingeniero Industrial o similar para su implementación												
Entregar informes de avance del plan de acción en las reuniones quincenales. Esta tarea será asumida también por el equipo multidisciplinario que trabaja con el plan estratégico												

Fuente: Elaboración propia

9.5. RECURSOS Y PRESUPUESTO

Básicamente se requieren recursos financieros para la contratación del personal adicional requerido y en menor escala recursos físicos como gastos de papelería, impresiones. La planta física y los equipos son recursos que se encuentran disponibles. Ver el presupuesto en la tabla 42.

Tabla 42. Recursos y Presupuesto para el Plan de Acción del área de gestión de Planeación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD PERSONAL	VALOR POR MES	TIEMPO (MESES)	SUBTOTAL
Definir un equipo multidisciplinario que se reúna cada 15 días para revisión y análisis del plan estratégico, empezando con las actividades del Direccionamiento estratégico de misión, visión y objetivos estratégicos	1	4.500.000	3	13.500.000
Presentar informes de avance quincenales de la planeación estratégica, y una vez hayan sido revisados y aprobados por el comité de Planeación, se remitirán copias al personal vinculado para ejecución de obras	2	4.500.000	6	54.000.000
Nombrar y poner a operar la comisión encabezada por el Director Administrativo y Financiero, el Líder de la UDS y el Coordinador de Fortalecimiento gremial para contactar a todos los alcaldes de los municipios cafeteros a fin de establecer sinergias que permitan la firma de convenios de cooperación	1	4.500.000	3	13.500.000
Diagnosticar, evaluar y recomendar los ajustes necesarios tendientes a optimizar la gestión de recursos de financiación, para ello se requiere el nombramiento de un Ingeniero Industrial o similar para su implementación	1	4.500.000	11	49.500.000
Entregar informes de avance del plan de acción en las reuniones quincenales. Esta tarea será asumida también por el equipo multidisciplinario que trabaja con el plan estratégico	1	4.500.000	5	22.500.000
			TOTAL	153.000.000

Fuente: Elaboración propia

9.6. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES

La planta general necesaria para la ejecución de la gestión está en máximo tres personas las cuales dependerían directamente de la dirección ejecutiva pues aquí es donde se maneja la información de cuál puede ser la contrapartida y se pueden dar las directrices de cómo manejar todas y cada una de las relaciones con las diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales.

9.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL – INDICADORES DE GESTIÓN

Controlar la gestión es disponer permanentemente de una información adecuada para que los directivos de la empresa o los encargados de la implementación del plan de gestión, puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas e incluso cambiar los objetivos, si las circunstancias así lo ameriten (Betancourt, 2013).

9.7.1 ¿Qué es Control?

- Tratar de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló.
- Buscar detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia.
- Comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos para realizar los ajustes y correcciones necesarios.

9.7.2 Etapas del proceso de control.

- Establecer estándares e indicadores de gestión.
- Medir la ejecución actual.
- Comparar los resultados de la medición actual con los estándares establecidos.
- Tomar una acción correctiva.

9.7.3 Seguimiento y control. El proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión.

Para hacer un adecuado seguimiento y control, según Betancourt (2013), se debe definir:

- Objetivos del Proceso de Control
- Características del Sistema de Control
- Áreas Clave de Seguimiento
- Indicadores de Gestión
- Evaluación del Comportamiento
- La Organización para Hacer Control

9.8 INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN

De acuerdo con Pérez (1990), en su *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. "Se deben establecer indicadores del comportamiento de las áreas clave determinadas. Gran parte de los indicadores de la gestión de una empresa se pueden medir a través de relaciones de carácter cuantitativo; algunos otros implican análisis de tipo cualitativo. La medición del comportamiento debe compararse con los estándares o resultados esperados, expresados en los planes de la empresa."

9.9 SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES DE CONTROL

Teniendo definidos los objetivos del Plan de Acción se diseñan indicadores de tipo cuantitativo y cualitativo, definiendo también el estándar o meta de resultado esperado para cada uno de ellos. Ver seguimiento al plan de acción e indicadores de control en la tabla 43.

Tabla 43. Seguimiento al Plan de Acción e Indicadores de Control

ORGANIZACIÓN:	UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL – COMITÉ DE CAFETEROS DEL VALLE	
ÁREA:	GESTIÓN DE PLANEACIÓN	PERÍODO: 2014 - 2015
OBJETIVOS A CORTO PLAZO	INDICADOR DE GESTIÓN	
Definir la misión, visión y estrategias específicas para la unidad de desarrollo social	Tiempo programado para la actividad, de acuerdo con la programación y los responsables. Tres meses	
Elaborar planes periódicos, y difundir la información hacia el personal vinculado	Informes de planes producidos y entregados con recibido al personal vinculado en la frecuencia acordada cada 15 días	
Gestionar recursos para cofinanciamiento de proyectos para zonas rurales y/o cafeteras para el período 2014 - 2015	Reuniones programadas con los 39 alcaldes de los municipios cafeteros del valle del cauca y de acuerdo con la programación acordada. Tiempo 3 meses	
Mejorar procesos internos para la gestión eficiente de los recursos de cofinanciación de proyectos	Proceso de revisión concluido al 100% de acuerdo con el plazo acordado en la programación. Tiempo 12 meses	
Diseñar los indicadores, económicos, de rentabilidad, liquidez, actividad, endeudamiento, y apalancamiento, que permitan medir el desempeño y la situación financiera en cualquier momento	Diseño de indicadores evaluados, revisados, aceptados y con prueba piloto. En tiempo programado de acuerdo con el cronograma 5 meses	

Fuente: Elaboración Propia Basado en La Guía Práctica para Planes Estratégicos.

Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de trabajo (Betancourt, 2013)

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hecho el recorrido aplicando las herramientas con las cuales se logra llegar a la formulación del plan estratégico para la Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle, sorprende ver que en la mente de las personas, muchas que laboran en la misma institución, pasan muchas de estas ideas, que planteadas de forma individual, parecieran no tener sentido, pero que después de ordenar y concatenar cada una de ellas parecieran evidentes los resultados. La verdad es que sí a este cúmulo de ideas no se les hubiera sometido al escrutinio de la teoría para la elaboración de planes estratégicos, dándoles la coherencia y orden del rigor metodológico para presentarlas ordenada y secuencialmente, se seguiría dando vueltas sin encontrar la ruta lógica del direccionamiento estratégico.

Por lo menos la disección de cada uno de los análisis, a través del estudio del entorno, del análisis interno, de la elaboración de los listados DOFA, y del cruce de sus variables para proponer estrategias que aproximen, que abran la mente para poder ver hacia dónde conducir la planeación y el direccionamiento estratégico y ver, casi que con un halo mágico, la visión, preguntarse la misión, para poder proponer objetivos estratégicos y terminar por plantear las estrategias y las acciones que orienten los esfuerzos de toda la Empresa.

Para La Unidad de Desarrollo Social del Comité de Cafeteros del Valle, después de armar las matrices EFE y EFI, se empieza a ver que los ambientes tanto externo como interno son favorables y que la unidad cuenta con suficientes fortalezas para afrontar sus debilidades, que son menos, y de igual forma enfrentarse al ambiente externo aprovechando las oportunidades y confrontando las amenazas.

Con el análisis interno se observa que la mayoría de las debilidades son de tipo administrativo, en lo que tiene que ver con la planeación, la estructura de la organización, la dirección y los sistemas de evaluación y control, indicando que en la parte de procesos o de gestión de producción o ejecución se tienen importantes fortalezas, siendo esta función, una de las más importantes, porque en ella se manejan los productos y servicios, y los clientes promotores de proyectos, al igual que los beneficiarios de los proyectos; es decir esta es la actividad propiamente dicha del negocio, los demás procesos deben planificarse y emprender cuanto antes su proceso de mejora y planeación estratégica.

Este análisis muestra que se tiene que emprender cuanto antes, la implementación del plan estratégico para apropiar los procesos funcionales que se tienen descuidados, como son, la gestión contable y la implementación de indicadores, la gestión comercial, la gestión de suministros, que aunque depende de otra área de dirección debe desarrollarse al lado de la Unidad estableciendo sinergias importantes, que añadan valor a las actividades realizadas en la Unidad.

Falta también concentrar la observación en la gestión de la función de investigación y desarrollo, en los sistemas de información, en la gestión del talento humano.

En resumen, se tiene que trabajar mucho en la gestión de recursos, en ampliar el mercado de posibles cooperantes, en el ámbito local, departamental y nacional, al igual que con las entidades de cooperación nacional e internacional. Estableciendo alianzas estratégicas con promotores de Proyectos, desarrollando nuevos mercados y ampliando el horizonte de clientes, esta actividad exige prácticamente un gerente o coordinador de proyectos que gestione contactos con organismos de cooperación nacional e internacional y a su vez se encargue de manejar los contactos al nivel del alto Gobierno y de oficinas descentralizadas del mismo.

Los demás clientes de tipo local o municipal deben manejarse a través de la gestión acompañada de la institucionalidad local, o sea con los comités municipales apoyados por los coordinadores, de fortalecimiento gremial y de las oficinas locales de la Unidad de Desarrollo Social.

BIBLIOGRAFÍA

Avellaneda, R. & Díaz, J.M. Trabajo sobre El Mercado Mundial de los Cafés Arábicos Lavados, para la oficina de Asesoría Internacional y Económica de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. 1999. Documento Recuperado de <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/el%20mercado%20mundial%20de%20los%20cafes%20arabicos%20lavados.pdf>

Bejarano, J. Una política comercial de transición para la agricultura. Cuadernos de Economía, XVII, 28, primer semestre, Universidad Nacional, Bogotá, D.C. 1998.

_____. El Despegue Cafetero (1900-1928). En J. Ocampo. Historia económica de Colombia. Primera edición revisada y actualizada de Editorial Planeta Colombia S.A. Fedesarrollo, Colombia. 2007.

Betancourt, G. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali, Colombia: Editorial Poemia. 2010.

_____. Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico. Cali, Colombia: Editorial Univalle. 2011

_____. Guía Práctica para planes Estratégicos. Direccionamiento Estratégico para grupos de Investigación. Papeles de Trabajo. Cali, Colombia: Editorial Univalle. 2013

Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales -CRECE- Pobreza rural: diagnóstico y evaluación de las políticas nacionales. Manizales, Colombia. 2006.

Comité de Cafeteros del Valle del Cauca. Web Comité Departamental del Valle del Cauca: Qué hacemos. 2013 Documento Recuperado de http://valle.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro_comite/category/118

_____. Informes Sociales. Años 2005 - 2011. Documento Recuperado de <http://valle.federaciondecafeteros.org/>

Delgado, C. A. Una entrevista con Absalón Machado Cartagena. Apuntes del CENES, I semestre del 2006. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. 2006

DNP - Departamento Nacional de Planeación Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos. Tomo I. 2006. Tomado: <https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

DNP - Departamento Nacional de Planeación Evaluación de impacto de los programas paz y desarrollo y laboratorios de paz: Informe de seguimiento. 2011. URL:http://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/2660ee29-8fd6-4e9b-b3c9-25175a3685b9/Labpaz_2.pdf.

Echeverry, R. D., Silva, T. F. & Gallego, H. El Entorno Económico. Las variables y los problemas fundamentales. Material suministrado por el profesor Holmes Gallego. Cali, Colombia: Univalle. 2012.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Informe del Gerente General. Capítulos 9: Estructura Gremial e Institucional. 2003. Documento Recuperado de [http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Congreso.nsf/0ad1f06a9990bec005256f5700776202/0fc188e6e8709a030525723000003608/\\$FILE/Cap%C3%ADtulo%20IX.pdf](http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/Congreso.nsf/0ad1f06a9990bec005256f5700776202/0fc188e6e8709a030525723000003608/$FILE/Cap%C3%ADtulo%20IX.pdf)
http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=crisis%20de%20liderazgo%20en%20la%20federacion%20nacional%20de%20cafeteros&source=web&cd=3&sqj=2&ved=0CEMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fmailin.cafedecolombia.com%2Fproductivo%2FCongreso.nsf%2F0ad1f06a9990bec005256f5700776202%2F0fc188e6e8709a030525723000003608%2F%24FILE%2FCap%25C3%25ADtulo%2520IX.pdf&ei=ZKIOT5uECIq_gAe264jAAg&usg=AFQjCNHELdP4t0Cn4ZFP6Wy0APveb7AQJQ

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Resumen ejecutivo de La Comisión de Ajuste de La Institucionalidad Cafetera. 2003. Documento Recuperado de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=comisi%C3%B3n%20para%20el%20estudio%20del%20sector%20cafetero&source=web&cd=18&ved=0CFMQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.federaciondecafeteros.org%2Fstatic%2Ffiles%2F3.comisionajusteinstcafet.pdf&ei=ZrVOT5zqLNHCgAeUo6W6Ag&usg=AFQjCNHb-GMwRyDLqGCir-fio3V1ArUbdg>
<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/3.comisionajusteinstcafet.pdf>

_____. Comportamiento de la Industria Cafetera 2010. Publicación que se hace para dar cumplimiento a lo establecido en el literal p) de la cláusula séptima del Contrato celebrado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Documento Recuperado de Intranet Institucional <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/aromaneti.nsf>

_____. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Publicación que se hace para dar cumplimiento a lo establecido en el literal p) de la cláusula séptima del Contrato celebrado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. 2012. Documento Recuperado de Intranet Institucional <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/aromaneti.nsf>

_____. Manual de Institucionalidad Cafetera. 2012. Documento Recuperado de Intranet Institucional <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/aromaneti.nsf>

_____. Colombia es Café – Cifras 2011. 2012 Documento Recuperado de <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/aromaneti.nsf>

Gobernación del Valle del Cauca. Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento del Valle del Cauca. 2008 Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

Gobernación del Valle del Cauca. 2008. Ordenanza No.246 de 2008. Por el cual se adopta del plan de desarrollo para el Departamento del Valle del Cauca para el período 2008 – 2011. Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

_____. Centro Nacional de Productividad. Diagnóstico del Estado del Arte de las Dimensiones del Desarrollo sostenible en el Valle del Cauca. Informe Ejecutivo. Agosto de 2010. Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

_____. Anuario Estadístico para El Departamento del Valle del Cauca para el período 2008 – 2009, Actualizado a 2011. Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

_____. 2011. Informe de Coyuntura Socioeconómica para El Departamento del Valle del Cauca a marzo de 2006. Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

_____. 2011. Iniciativas del Valle del Cauca. Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014. Prosperidad para todos. Documento recuperado de <http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

Hommes, R., & Umaña, C.M. Colombia en los próximos veinte años: El País que queremos. Archivos de Economía. Documento 280 del 03 de marzo de 2005. Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Estudios Económicos. República de Colombia. 2005.

Jaramillo, C. F. Crisis y transformación de la agricultura colombiana: 1990-2000. Banco de la República, Bogotá, D.C. 2002.

Junguito, R. & Pizano, D. Producción de café en Colombia. Fondo Cultural Cafetero. Fedesarrollo, Colombia. 1991.

Kalmanovitz, S. & López, E. La agricultura Colombiana en el siglo XX: La Agricultura en Colombia entre 1950 y 2000. Borradores de Economía Nos. 197 y 224 del Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 2005.

Leibovich, J., Botello, S., Estrada, L., & Vásquez, H. Vinculación de los pequeños productores al Desarrollo de la Agricultura. En Perfetti, J. J., Balcázar, A., Hernández, A. & Leibovich, A. (Ed.), Política para el Desarrollo de la Agricultura en Colombia. (pp.351- 356). Bogotá, D.C. Fedesarrollo, Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), Incoder, Finagro, Banco Agrario. La Imprenta Editores S.A. 2013.

Leibovich, J., Perfetti, J., Botello, S. & Vásquez, H. El proceso de transformación agrícola en Colombia: Un análisis microeconómico. Centro de estudios regionales cafeteros y empresariales-CRECE. 2010.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La Cadena del Café en Colombia. Una mirada global de su Estructura y Dinámica 1991 – 2005. Documento recuperado de <http://mailin.cafedecolombia.com/productivo/aromaneti.nsf>

Ocampo, J. A. Un futuro Económico para Colombia. Capítulo Construyendo Futuro Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL). 2010

Pérez, M. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Facultad de Ciencias de La Administración. Universidad del Valle. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990.

Pizano, D. Calidad, Salud e Investigación: La experiencia de la OIC. La versión en inglés de este texto apareció en el libro editado por Erik Chrispeels, 'International Commodity Organisations in Transition', Londres, Cameron. 2002.

Posada, E. Café y Democracia en Colombia: Reflexiones desde la historia. Institucional, Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.vol. 14, núm. 27. 2012. pp. 241-254

Ramírez, L. F., Silva, G., Valenzuela, L.C., Villegas, L.C., Villegas, A., Sandoval, D.,...Rentería, C. Informe de La Nueva comisión para estudiar el Café. El colombiano. 2002. Documento recuperado de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/N/nueva_comision_para_estudiar_el_cafe/nueva_comision_para_estudiar_el_cafe.asp#Arriba

Restrepo, J. C. Política Integral de Tierras: Sector Agropecuario Locomotora de Crecimiento. En Gómez, H.J. (Ed.), La Política Comercial del Sector Agrícola en Colombia. Una publicación de Fedesarrollo. Nueva Serie Cuadernos de Fedesarrollo, número treinta y ocho. Bogotá Colombia. Formas Finales Ltda. Impresión y encuadernación: La Imprenta Editores S.A. pp.22 - 32. 2011.

Robledo, J. E. El Café en Colombia. Un análisis Independiente. Bogotá, Colombia. El Áncora Editores. 1998.

Rodríguez, C. A. Informe 2011, Instituto Vallecaucano de investigaciones científicas INCIVA, Fundación hispanoamericana de Cali, Embajada de España en Colombia. Cali: Editorial Tras las huellas del hombre prehispánico y su cultura en el valle del Cauca. 2011

Santiago, S. Arquitectura Colonial en Popayán y el Valle del Cauca. Cali: Universidad del Valle. 1965.

SENA REGIONAL CALDAS. Estudio de caracterización ocupacional del sector cafetero. Mesa Sectorial de Café. 2004. Documento recuperado de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=11&ved=0CE4QFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fobservatorio.sena.edu.co%2Fmesas%2F01%2FCAFE.pdf&ei=c2bFT7a2GYrq9ASD0YXNCw&usg=AFQjCNEKlpBI6StRXxz-4XfwEKfjEFCS4g&sig2=0-NL-imCZl0Lz8aT5QeeWA>

Steiner, G. A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997.

Urrutia, M. Política social: prioridad de la década del 90: Perspectivas hacia el siglo XXI. En Melo, J.O. (Ed.), Colombia Hoy. Bogotá, Colombia. Banco de la República Biblioteca Luis Ángel Arango. 1991. (pp.351- 356).