PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

EJE TEMATICO: MERCADEO

CONCEPTO DE TEORIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVA

PROPUESTA SISTÉMICA PARA LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE ECONOMÍA CAMPESINA CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS

CLAUDIA JULIANA SALAZAR OROZCO

Director de Trabajo de Grado: JUAN CARLOS CHICA

Trabajo de investigación para optar al título de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Sede Manizales – Facultad de Administración y Ciencias
Programa de Maestría en Administración
2006

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5
1.1 PREGUNTA 14
2. JUSTIFICACION 14
3. MARCO TEORICO 24
3.1 Marco Conceptual 24
3.1.1 Componentes Pensamiento Sistémico 24
3.1.2 Componentes Unidades Productivas 26
3.1.3 Componente de Ventaja Competitiva 28
3.2 Marco Referencial 37
3.3 Marco Legal 51
3.3.1 Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera 54
4. OBJETIVOS 73
4.2 OBJETIVO GENERAL 73
4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 73
5. METODOLOGIA 73
5.1. DISEÑO METODOLÓGICO 73
5.1.1 Fase descriptiva 73
5.1.2 Fase interpretativa 76
6. ESTADO DEL ARTE 77
7. ANALISIS Y RESULTADOS 88
8. CONLUSIONES Y COMENTARIOS 143
9. BIBLIOGRAFIA GENERAL 152

RESUMEN

Correlacionar la teoría "ventaja competitiva" pensamiento sistémico con la caficultura para así buscar el bienestar de los cafeteros y su familia, la importancia de los cafeteros de economía campesina en la caficultura del país y de Caldas, tanto en el aspecto social, cultural, políticos y económico y fortalecer de la capacidad productora a los cafeteros de economía campesina el café colombiano necesita generar un nuevo modelo, ajustado a las circunstancias de la economía global de nuestros tiempos. De acuerdo al análisis sistemático de la competitividad realizado para las unidades productivas se determinó los factores del desarrollo competitivo en la que se encuentra en los factores básicos de producción, como son recursos naturales óptimos, mano de obra, clima favorable, Los caficultores cada vez sean más competitivos manejen sus fincas como verdaderas empresas, con sistemas de información modernos, con control máximo de los costos de producción y con una rentabilidad anhelada, su finca como un sistema de producción El cafetero debe tener conocimiento de su oferta ambiental, de su sistema de producción que le permitan adquirir mayor productividad, y desarrollo, adoptando tecnología que le generen diferenciación, conocimiento del mercado internacional ser competente y desempeñar exitosamente cada una de las parte del proceso productivo del café. El productor cafetero, altos niveles de adopción de las tecnologías cafeteras. representa el principal mecanismo para la creación de factores avanzados que amplíen las ventajas competitivas existentes.

ABSTRACT

To correlate the theory advantage competitive systemic thought with the caficultura stops this way to look for the well-being of the coffee ones and their family, the importance of the coffee grower of rural economy in the coffee culture of the country and of Caldas, so much in the social, cultural, political and economic aspect and to strengthen from the producer capacity to the coffee grower of the rural economy of Colombian coffee needs to generate a new model, adjusted to the circumstances of the global economy of our times. According to the systematic analysis of the competitiveness carried out for the productive units it was determined the factors of the competitive development in which is in the basic factors of production, like they are good natural resources, manpower, favorable climate, The coffee producers every time they are more competitive they manage their properties like true companies, with modern systems of information, with maximum control of the production costs and with a yearned profitability, their property like a production system. The coffee grower should have knowledge of his environmental offer, of his production system to allow him acquire more productivity, and development, adopting technology to generate him differentiation, knowledge of the international market to be competent and to carry out each one of the part of the productive process of the coffee successfully. The producer of coffee and high levels of adoption of the coffee technologies represents the main mechanism for the creation of advanced factors to enlarge the existent competitive advantages.

GLOSARIO

- Federacafé -Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- FNC Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- FoNC El Fondo Nacional del Café
- SICA – AFIC Sistema de Información Cafetera – Administración de fincas cafeteras.
- IPA. Investigación participativa
- CIAT. Centro Internacional de Agricultura Tropical
- MIB Manejo Integrado de Broca
- CRECE Centro De Estudios Cafeteros Y Empresariales
- CENICAFÉ Centro Nacional De Investigaciones De Café

1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nadie sabe con certeza cuando ni dónde se descubrió el café, pero se dice que fue introducido en Arabia procedente de Abisinia antes del siglo X, y que se cultivó por primera vez en el siglo XVI. Se dice que inicialmente el producto se utilizaba para masticar y preparar bebidas, licores de los frutos maduros, mientras que la práctica de tostar y preparar bebidas de los granos molidos fue descubierta en Persia, poco después de que el uso del café se había extendido por los países vecinos de Arabia.

Durante la primera mitad del siglo XVII, el café se conoció en Europa gracias a los viajeros y comerciantes que llegaban del cercano oriente. Para la segunda mitad de ese siglo, la fama del café como bebida agradable y estimulante se extendió a través de Italia, Francia, e Inglaterra, y luego Holanda, Alemania, Austria, Suecia y Dinamarca. En poco tiempo también se establecieron cientos de "casas de café" en Europa, que se convirtieron en los centros de vida social de la época.

En 1714, el Alcalde de Amsterdam le regaló unas plantas de café al Rey Luis XIV de Francia, quien se interesó en enviar las semillas producidas a los territorios franceses de ultramar. Fue así como en 1723, un capitán de infantería llevó dos arbustos a Martinica, que se reprodujeron con gran éxito. De esa siembra en América se propagaron las semillas que luego fueron enviadas a muchas islas de las Antillas, Centro y Sudamérica. Hacia finales del siglo XVII, el café ya era uno de los cultivos de exportación más rentables del nuevo mundo.

El café llegó a Colombia tras un prolongado periplo. Unos misioneros españoles (Jesuitas) cultivaron en la región del Orinoco (1730 – 1732) unas pequeñas parcelas. Más tarde, en 1736 fue llevado a Popayán, cultivándose en el sur del país. En el año 1808 se cultivó café de manera metódica en el departamento del Norte de Santander. En 1850 pasó de Santander a otras regiones del país. Por su parte, se conoce que en Caldas la primera finca de café en la vecindad de Manizales se estableció en 1865. En la zona de Palestina se establecieron seis fincas entre 1870 y 1880[1].

Por otro lado las características particulares de los suelos hicieron que el café pegara bien y facilitaron su cultivo. A esta circunstancia se añadieron otras de carácter económico y social tales como el hecho de que el país necesitaba un producto de exportación que garantizara la entrada de divisas suficientes para sustentar su economía y procurar su desarrollo.

[1] JUNGUITO, Roberto y PIZANO, Diego. Producción de Café en Colombia. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero, 1991. pág. 14.

En Colombia, desde 1875 y hasta 1925, el café se convirtió en el mayor producto de exportación. Hacia finales de la década de los 20, representaba casi el 75% de la exportación total del país. En 1890 se exportaban menos de 300.000 sacos al año y a principios de 1930 ya se exportaban más de 3 millones.

No obstante, las condiciones de comercialización para los caficultores no eran fáciles. No existían carreteras ni unión para lograr mejores precios en las exportaciones, por lo tanto la ganancia se quedaba en manos de los intermediarios. 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.

Es así como los productores, para mejorar sus condiciones, se reunieron en Medellín, el 27 de junio de 1927 y crearon la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, con el apoyo del gobierno de ese entonces.

Desde su fundación, la Federación empezó a actuar como Entidad Coordinadora de la Política Cafetera de Colombia, tanto en el plano nacional como en el internacional y por contrato con el Gobierno Nacional, empezó a regular el mercado del grano y a recaudar los impuestos provenientes de la exportación.

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 el desarrollo ordenado del mercado internacional del café. El café quedó a la deriva de un mercado libre y abierto, en el cual la guerra de los precios y el desorden en políticas de producción resultan inevitables; este nuevo entorno desató la expansión de producción creándose un exceso crónico de la producción mundial especialmente en Vietnam y Brasil que ha llevado a precios reales del grano a niveles más bajos de su historia. Los tostadores han aprovechado esa situación para sustituir cafés suaves por café de baja calidad en las mezclas que llegan directamente al consumidor final, por lo tanto la disminución de la demanda de los cafés suaves colombianos, generando al largo plazo en el cliente final un abandono de la bebida v por otras opciones debido al crecimiento del deterioro de la tasa.

Esta situación ha tenido consecuencias directas sobre el ingreso de los productores de cafés de mayor calidad y costo como es el colombiano, este nuevo entorno ha modificado los actores de la cadena productiva, donde los que tienen el poder en la actualidad son los tostadores y comercializadores, generando el desmedro de los productores y consumidores, dejando al cafetero una proporción cada vez menor del ingreso total cafetero. Ese factor ha tenido consecuencias directas al caficultor, no solo de Colombia, sino en todos los países en desarrollo productores del grano. Desde 1997 se ha dado una reducción

significativa de precios externos del café. El precio de bolsa de Contrato C[2] términos nominales es el más bajo en 33 años, y el precio del café colombiano es términos reales, el más bajo en la historia documentada, generando un ingreso real al productor por debajo de los costos de producción; Porcentualmente el país está recibiendo 75% de sus costos de producción.

La situación del mercado internacional ha exigido cambios y ajustes al modelo de comercialización, de tal forma que permita continuar transfiriendo el mayor precio posible al productor en función de la cotización internacional, los diferenciales, la calidad del café, la tasa de cambio y los menores costos posibles de comercialización. Este sector económico tiene características que la diferencian del resto de la economía: si bien su contribución relativa al valor agregado total es baja, su contribución a la generación de empleo de pequeños productores es alta y, por esta vía, su contribución a la generación de ingresos para los hogares de esos productores también es comparativamente alta en el sector agropecuario.

Dadas estas importantes características socioeconómicas del café, la actual crisis ha tenido graves impactos sociales en las regiones cafeteras, y las consecuencias en el futuro podrían ser peores de no tomarse medidas adecuadas para recuperar el sector.

Como lo muestran estudios recientes del CRECE (2001, 2002), dentro de los principales problemas que presentan hoy las regiones cafeteras, están la pobreza y la miseria con todas sus consecuencias (desnutrición, enfermedad, mortalidad infantil, etc.); y las pérdidas de capital humano y social como resultante de la drástica reducción de las inversiones del gremio cafetero en infraestructura social.

La sobreproducción mundial de café y por ende el deterioro de las cotizaciones internacionales del café verde o excelso, han disminuido drásticamente los ingresos recibidos por los productores de café. En los últimos años confluyeron varios hechos históricos que han sido determinantes en el comportamiento del mercado del café colombiano. En las dos ultimas décadas, la coyuntura económica mundial afectó las previsiones iniciales de consumo. La variación del consumo con respecto a los estimativos es mucho menor que en el caso de la producción. Mientras que la oferta mundial de café verde crece a un ritmo del 5% anual, el consumo del grano se incrementa solamente a un ritmo del 1% cada año, es así como en diciembre del 2001 existía una acumulación de inventarios de 67 millones de sacos, representa el 54% del consumo mundial anual, del total de existencias el 33% se encuentra en manos de los países consumidores, originado un margen en el negocio[3]. No se prevé aumento en la demanda mundial sino el

[2] El Contrato C es un contrato de futuros de café transado en la Bolsa de Nueva York para cafés arábigos lavados, este es el precio más la prima o descuento

[3] RAMÍREZ, Luis Fernando. Et Al. El Café Capital Social Estratégico. Bogotá: Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera, 2002. pág.28.

cambio hacia un consumidor cada vez más selectivo y exigente, razón por la cual la competencia reaccionará de manera agresiva, con claras estrategias y metas orientadas a satisfacer este mercado[4].

Colombia se convirtió en el mayor productor y exportador de café suave lavado a nivel mundial; ha creado un modelo de comercialización en el sector rural, al entrar al siglo XXI, el sector cafetero enfrenta grandes retos por factores como: El deterioro de los términos de intercambio y la expansión de la producción por parte de países como Brasil y Vietnam, impulsando la necesidad de adecuar la caficultura del país, tratando de incrementar la efectividad de la producción del grano y induciendo aumentar la competitividad de los caficultores, por ende lograr adaptarse a las nuevas realidades de globalización e internacionalización de la economía, para generar un entorno competitivo, y así el productor de café tenga la habilidad para tomar decisiones en el mercado fluctuante y de inestabilidad e incertidumbre actual del mercado del café, que actúe con actitud de empresario privado, midiendo sus riesgos y tomando sus propias decisiones de inversión.

La sobreoferta mundial de café genérico ha incrementado el consumo de cafés de baja calidad por su bajo precio. Sin embargo, hay un segmento de mercado que busca productos diferenciados o especiales, lo cual ofrece grandes posibilidades a aquellos países que sean competitivos en su producción y comercialización. Colombia, a pesar de ser uno de los principales proveedor de cafés, enfrenta un panorama incierto en cuanto a la competitividad internacional de su café, ya que no solo son por sus factores externos como la competencia desleal, los monopolios en los países desarrollados que afectan directamente el mercadeo del producto.

Infortunadamente, la estructura actual de comercialización del café colombiano presenta debilidades para lograr la conquista de segmentos de mercado por diferenciación de producto porque se debe consolidar a nivel interno la cultura de consistencia y calidad del producto. Las partes están acostumbradas a funcionar sin mayor integración y sin que las habilidades y experiencias se enfoquen en identificar necesidades específicas de los clientes y crear mecanismos para lograr un producto que satisfaga de manera integral las necesidades de cada uno de los compradores.

Cevallos[5], consultor externo de ASOEXPORT, sostiene que los entes que participan en la producción y comercialización del café colombiano - Productores, Cooperativas de Caficultores y EXPOCAFE[6] – pese a pertenecer al mismo gremio

[4] SILVA, Gabriel. Informe del Gerente General. Bogotá: LXII Congreso Nacional de Cafeteros, 2002. pág. 9.

[5] CEVALLOS, Alfredo. Memoria de la LXI Asamblea de La Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia, Bogotá: 1996. pág. 33.

[6] EXPOCAFE; es la exportadora de las Cooperativas de Caficultores de Colombia

cafetero, actúan de manera independiente, dificultando la creación de riqueza en la cadena de valor agregado del café colombiano puesto que manejan reglas de comportamiento diferentes y sus actores trabajan de manera individual. Tanto el productor como quienes participan en la cadena de comercialización están enfocados en aspectos diferentes a la necesidad del consumidor final. El único criterio es la producción y entrega de un café de buena calidad, con el menor número de defectos, para cumplir la normatividad reglamentada en una bolsa de valores y las expectativas del consumidor final

Son los tostadores y comercializadores quienes se han encargado de que el beneficio de los precios bajos solamente se traduzca en un aumento de los márgenes y utilidades, dejando al productor del grano una proporción menor del ingreso.

Los cimientos de la caficultura del país se encuentran en las 566 mil unidades productivas en el ámbito nacional, de las cuales el 60,6% tiene menos de una hectárea en café, el 34,15% presenta entre 1 y hasta 5 hectáreas de café, mientras el restante corresponde a unidades productivas con más de 5 hectáreas en café éstas corroboran la importancia del pequeño productor, ubicadas en una área total de 3,6 millones de hectáreas, de las cuales 869.000 hectáreas están sembradas en café, donde ese empresario cafetero ha reaccionado muy tímidamente al entorno actual, en parte por su trayectoria histórica de calidad homogénea y por el desaprovechamiento de ventajas competitivas no exploradas. La competencia está ganando cada vez más espacio y el país debe reaccionar de manera decidida y proactiva para aprovechar las oportunidades que ofrece el café a aquellos países que sean competitivos en su producción y comercialización.

En Colombia no existe una sola caficultura. La heterogeneidad caracteriza esta actividad, el 64% de caficultores son minifundistas con menos de media hectárea de café, estos provee un gran porcentaje de la mano de obra de actividad productiva y generan el 15% de la producción total, el 31% de los productores de café corresponde a unidades empresariales cafeteras que en promedio tienen 2,2 hectáreas sembradas que contribuyen con el 40% de la producción nacional; estos empresarios cafeteros campesinos derivan la mayoría de su ingreso familiar directamente del grano y los cafeteros empresariales son el 55% de las unidades productivas, donde su propiedad fluctúa entre 7 y 35 hectáreas, produciendo el 45% del total de la cosecha cafetera. La caficultura colombiana tiene una connotación social y política en el sector agrario de la nación, ya que el café es un producto agrícola de exportación es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y nacional[7].

[7] RAMÍREZ, Luis Fernando. Op. cit. pág.14.

Los antecedentes ilustran cómo la competitividad internacional en cualquier campo es este caso el Café se logra aprovechando las ventajas competitivas, que según los postulados de uno de los mayores estudiosos de esta teoría Michel Porter[8], ofrecen los factores de producción de un país; las condiciones de la demanda, los sectores relacionados, la estrategia, estructura y rivalidad del sector, y finalmente el papel que desempeñen el Gobierno y la casualidad sobre todos los anteriores determinantes.

El sector cafetero del país centra el negocio en la exportación de café verde, el cual es consumido en el ámbito internacional, principalmente por Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia y España estos países adquieren el 56% de las importaciones totales en el periodo 99/00, en el cual existe una concentración de la industria y el comercio mundial del café por los tostadores (General Foods, Nestle, Sara Lee, Procter & Gamble y Tchibo) manejan el 55% del mercado mundial y los comerciantes (Neumann, Volcafé, Cargil, Edf-Man, Esteve) que controlan el 48% del grano en el mundo, lo que demuestra un monopolio del mercado cafetero, el que se ha caracterizado por tener bajas elasticidades del precio de oferta y demanda, altos índices de concentración, altos niveles de volatilidad, una tendencia a la sobreproducción de tipo estructural y hacia el deterioro de los términos de intercambio y una respuesta asimétrica de los precios al detal frente a los precios externos; esto demuestra la necesidad de tener una competitividad por parte de los entes que participar en la cadena de producción es allí donde existe la falencia de la competitividad de los caficultores ya que son ellos el soporte de este sector cafetero y donde se debe lograr mayor nivel de competitividad para así poder competir a nivel mundial con mayor soporte.

En las condiciones actuales del mercado internacional la competitividad de la caficultura se encuentra en entre dicho por presentar unos costos de producción superiores a algunos competidores; dado uso intensivo de la mano de obra causando un costo de producción mayor. Este problema se ve acentuado por una disminución de la calidad del producto en la década pasada por la combinación de varios factores: Broca, cambios climáticos globales, envejecimiento de los cafetales, bajos ingresos de los caficultores, que da pie a un cuestionamiento constante de la prima en el comercio internacional.

Este nivel de costos es producto de unos considerables atrasos en las decisiones administrativas, tecnológicas y gerenciales que involucra el cultivo del café. Existen prácticas culturales anticuadas dentro del cultivo, que hacen ineficiente la utilización de la mano de obra. A esta situación se puede agregar que dadas las condiciones culturales del cultivo en Colombia, la mayor parte de los costos son mano de obra (70%-80%). A mediados del noventa hubo un incremento anormal de estos costos producto de una escasez coyuntural por el dinamismo de otros sectores de la economía (construcción y cultivos ilícitos), necesitada de mano de

[8] PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores: 1990. Pág. 111.

obra no capacitada. Esto aparentemente debería ser el principal culpable de la perdida de competitividad, pero dada la crisis en los últimos años la remuneración nominal por recolección se ha mantenido en el mismo nivel.

Para el caso de Colombia existe gran peligro en las épocas de precios deprimidos, ya que se rompe el dinamismo actividades productivas que son indispensables para ser efectivo en la producción del café tales como la renovación es necesaria para mantener unas productividades estables dados los ciclos de las plantaciones. El problema actual es un círculo vicioso que está generando una pérdida de competitividad continua, ya que unas cotizaciones internacionales bajas se reflejan en unos bajos ingresos a los cafeteros, quienes por este motivo no tienen recursos para cubrir sus necesidades básicas, eso se encuentra soportado en la caída la compra de alimentos en un 45% en el eje cafetero por consecuencia de la crisis y más aún de invertir en el producto; esto se refleja en que no renuevan sus plantaciones y al no renovarse, los cafetales envejecen y se produce una caída en la productividad, que a su vez aumenta los costos de producción unitaria y se refleja nuevamente en un ingreso menor para el caficultor[9].

Otro fenómeno importante que vale la pena resaltar es que existe una tendencia a la disminución del área cultivada, contrarrestada por un aumento en el número de árboles debido a la utilización de mayores densidades en el cultivo. A pesar de la buena imagen que ha tenido el café colombiano, su calidad ya no representa la ventaja competitiva que tenia en el pasado.

Es así como la competitividad autentica se basa en la incorporación de tecnología y en el uso renovable de los recursos naturales; en la infraestructura tecnológica

El desempeño de la caficultura nacional en los últimos años ha estado caracterizado por patrones sobresalientes de indefinición e incertidumbre. Como consecuencia de los programas de estabilización y ajuste de la economía nacional, el sector cafetero ha estado sometida a un conjunto de políticas económicas no del todo favorable para un desempeño satisfactorio de todos los sectores productivos. Los procesos de desregulación económica, liberalización financiera y apertura comercial han establecido patrones diferenciados y contradictorios, afectando negativamente a importantes sectores de la producción agropecuaria, esto muestra que con el entorno actual la unidad productiva no es competitiva a nivel internacional, es importante conocer cuáles serían las variables o factores para tener una ventaja competitiva, así llegar al mercado con un soporte estructural de organización que puede competir a los mercados internacionales, sino será una empresa en vía de desaparecer por no ser capaz de competir, pues los costos de producción son más altos que los ingresos que recibe por la venta del producto.

[9] RAMÍREZ, Luis Fernando. Op. cit. pág. 13.

Producto de este proceso progresivo de liberalización del mercadeo internacional del café, en la actualidad se presenta esta situación:

Una severa crisis de los pequeños y medianos productores, que aún no han logrado encontrar una ruta segura para su desempeño económico. Estos, han venido incursionando en nuevos productos con mercados inestables, altos márgenes de comercialización y baja rentabilidad de sus capitales. A su vez, fuertes presiones del mercado internacional sobre sectores productivos de relativo éxito económico y social. La perspectiva de actuar en un mercado aún más abierto, con alta injerencia de las grandes empresas multinacionales, coloca a este sector en serias condiciones de incertidumbre y de peligrosidad para su estabilidad económica y social.

Caída de los precios del café y reducción de las ventas de café en el mercado internacional. Las características actuales del mercado internacional del grano y el proteccionismo de los países europeos, han colocado los principales productos de la agricultura nacional en una grave situación, que de profundizarse, se traduciría en serias consecuencias para todo el conjunto de la sociedad.

Hay débiles pero importantes iniciativas que incursionan en una nueva forma de generar valor agregado al café, en las nuevas tendencias del consumo de alimentos, valoración del medio ambiente, auge de otros sectores económicos e incorporación de valores relacionados con la estabilidad social y el desarrollo humano. Configuración de las zonas rurales con actividades económicas diferentes a la producción cafetera, tales como el maíz, fríjol, espárragos, plátano que se convierten en una alternativa importante de empleo y de empresa para la población rural.

Es notable la pérdida de importancia de la caficultura y del medio rural en la agenda de la clase política nacional y la reconfiguración de los intereses económicos de la clase social dominante, especialmente en el sector financiero y comercial, ha significado que ésta haya perdido su tradicional capacidad para "representar" los intereses generales de la sociedad. De ahí deriva, en parte, el progresivo desprestigio de la política y de los políticos.

Pero que esto suceda, no significa en modo alguno que la caficultura no sea importante. Sigue contribuyendo con una parte significativa del Producto Interno Bruto y de las exportaciones. A su vez, genera una proporción significativa del empleo nacional. Vista la caficultura como un sector ampliado, o como un sector agroalimentario, en el cual se incluye la industria alimentaria y otras industrias relacionadas para la provisión de insumos, maquinaria y herramientas, la importancia de la misma toma una dimensión altamente significativa.

Es por ello que una respuesta de los pobladores del medio rural organizados (productores de café), del sector académico y de los políticos del país en torno a

formulación de una visión estratégica para de la unidad productiva de economía campesina competitiva en el ámbito internacional, se convierte en un punto central de las políticas y estrategias para un nuevo desarrollo.

La formulación de una propuesta sistémica de transformación empresarial a la economía campesina a través de conceptos de la teoría de las ventajas competitivas para la caficultura departamental, exige hacer un importante esfuerzo por repensar el concepto de unidad productiva cafetera. En esta investigación se parte del principio de que la producción cafetera debe ser un componente clave de una nueva estrategia de desarrollo económico y social. Dicha estrategia debe incorporar una concepción amplia y moderna de un sector con alta productividad, derivada de la correcta y adecuada utilización de la tecnología disponible y en la cual la producción primaria debe estar articulada con la agroindustria, incorporando el valor agregado que surge del proceso de industrialización de la producción. Pero además, que sea capaz de incluir en el valor de la producción las condiciones ambientales y sociales que se dan en torno al proceso productivo. Este nuevo esquema de desarrollo debe ser económicamente eficiente y a la vez sostenible en el tiempo. La caficultura a través de la "unidad productiva" vista de esta manera, está considerada como un sistema[10]que incluye la producción, los recursos naturales, la población de vive de esta actividad económica, así como la involucrada en las actividades relacionadas, sus articulaciones en la generación del valor global y en la estructuración general de toda la sociedad; que en la actualidad necesita verse desde la perspectiva de*l pensamiento sistémico* corresponde a una forma diferente de contemplar el mundo y sus componentes, y en un ámbito mucho más amplio, el propio universo, por medio de una visión integradora que no ve las partes hacia el todo, sino por el contrario, el todo hacia sus partes. Es un paso de la instantáneidad estática al dinamismo, como Peter Senge manifiesta: *"El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de "instantáneas " estáticas"* [11]

Esta forma de pensamiento abarca una serie de principios que ampliamente integran las ciencias, desde la biología hasta la misma administración de empresas, y representa una forma de "aproximarnos" al entendimiento de la complejidad[12]. El mundo es un flujo fenomenológico, que no puede ser entendido en una forma simple o "lineal", sino mas bien en su verdadera dimensión que es compleja

[10] Un sistema es un conjunto de objetos y de relaciones entre esos objetos y sus propiedades; de manera que en realidad cualquier cosa puede ser considerada como un sistema. Cualquier cambio en una de las partes del sistema repercute en el todo,

[11] PETER M. Senge. La Quinta Disciplina. 1992. P 91

[12] La Complejidad implica que hay un gran número de conexiones posibles entre las partes, cada una de las cuales puede tener distintos estados; la complejidad rompe la linealidad. Fritjof Capra. La Trama de la Vida. 1.998. P 60

Tratar un problema mediante el pensamiento sistémico es comprender las interconexiones y las interdependencias que se presentan entre los diferentes componentes del problema, que toma otra definición más integral al considerarse como *sistema*, es decir, entender un problema es entender un sistema.

1.1 PREGUNTA

¿De que manera puede diseñarse una propuesta sistémica para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas considerando los desarrollos de la Teoría de las Ventajas Competitivas?

2. JUSTIFICACION

Desarrollar una relación entre el pragmatismo del sector agrario (unidades productivas cafeteras) y la investigación de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales para discutir el concepto de las ventajas competitivas, estructurado a partir de sus factores centrales de desempeño económico, eficiencia institucional, eficiencia en los negocios e infraestructura y con un enfoque sistémico desde una perspectiva interdisciplinaria, se constituye en una extraordinaria oportunidad para abrir un enriquecedor, útil y necesario diseño de propuesta sistémica para la caficultura como “unidad productiva”, que actúa de acuerdo al entorno mundial del mercado y vive con angustia los rigores de la crisis económica, con el avance del fenómeno de la mundialización. En este trabajo se hace un esfuerzo por interpretar y adecuar una la teoría de ventaja competitiva y el pensamiento sistémico a las condiciones y características de la empresa cafetera Caldense.

La aparición del pensamiento sistémico ha constituido una completa revolución del pensamiento el cual ha pretendido entender el comportamiento del todo desde las propiedades de sus partes, El pensamiento sistémico causa el schock para la ciencia del siglo XX, donde la organización del conjunto es quien determina las propiedades de las partes, tanto que no se concentra en los elementos básicos sino en los principios esenciales de organización.

El enfoque sistémico demuestra que los sistemas no pueden ser comprendidos desde el análisis sino desde el contexto del todo mayor (carácter contextual) involucrando así el entorno; En el pensamiento sistémico o "pensamiento en redes" todo termina siendo un conjunto de redes, donde cada una red es a su vez un nodo de una superior, o donde cada sistema es a la vez subsistema de uno mayor. Esta interconectividad ha llevado del reduccionismo a la complejidad.

La importancia del sector cafetero no se ha limitado a su impacto en el crecimiento económico a través del aumento de las exportaciones, sino que su influencia ha

trascendido a otros sectores y variables claves del desarrollo nacional como son la infraestructura, la inversión social, el impacto cultural; se debe recordar su vínculo con el empleo; la situación social y la influencia directa con los índices de desarrollo humano del departamento de Caldas, su relación con las finanzas, su incidencia en el desarrollo institucional y aún sus vínculos con la política nacional[13].

Esto demuestra la importancia de involucrar en este estudio el enfoque sistémico, la teoría de la ventaja competitiva y la competitividad de las unidades productivas cafeteras que desarrollan un soporte social, económico y cultura para el departamento de Caldas; buscando el bienestar del caficultor a través de desarrollo productivo de su empresa y la influencia directa de empleo y desarrollo humano para el sector rural

En Colombia, el café extiende su impacto económico y social mucho más allá de las regiones cafeteras. Como núcleo de absorción de mano de obra rural y como generador de demanda sobre los demás sectores de la economía, la red social cafetera es un activo estratégico del desarrollo nacional[14]. Si bien su participación en el valor de las exportaciones del país ha bajado del 80% al 6% en los últimos 40 años, esta actividad representa el corazón de la sociedad rural colombiana.

Tras la depresión de los precios internacionales del grano, los hallazgos petroleros y el auge de las exportaciones no tradicionales, como consecuencia de la apertura de mercados, las exportaciones de café perdieron participación dentro del total de exportaciones. Para el 2002 las exportaciones de café verde explicaron el 6% de las exportaciones colombianas. Al incorporar los subproductos (café soluble) la participación subió a 7.3%. A pesar de lo anterior, el café continúa siendo el mayor generador neto de divisas para el país.

El café sigue siendo el principal producto de exportación agrícola y es el tercer renglón de exportación de Colombia después del petróleo y el carbón. Sus exportaciones llegan a 80 destinos y en muchos de ellos es el único producto que conforma la oferta de exportación del país.

De igual forma, el café genera más de un millón de empleos permanentes en cerca de 566 mil empresas familiares distribuidas en 590 de los 1086 municipios que tiene el país. Cerca de 3.3 millones de personas, el 9% del total nacional, se benefician de su cultivo. El empleo generado en labores agrícolas del cultivo es aproximadamente de 760 mil hombres/año, es decir, 36% de la ocupación rural y 8% de la fuerza laboral del país si se incluye la trilla y otros sectores de la industria[15].

[13] RAMÍREZ, Luis Fernando. Op. cit pág. 15.
[14] Ibidem. pág. 39.
[15] Ibidem. pág. 4.

El sector cafetero constituye el 2% del PIB total (13% del PIB agrícola), y genera una alta dependencia en la actividad rural y en la situación socioeconómica del campo. El café es vital para la economía de muchos departamentos. Para el caso de Caldas este representa casi el 80 % del PIB agrícola del departamento y cerca del 10 % del PIB total.

En la actualidad dos millones de personas dependen de la actividad cafetera en Colombia. Su efecto multiplicador en la actividad económica regional y nacional, así como la importancia en los distintos departamentos donde se cultiva el grano, hacen del café un producto generador de bienestar y estabilidad.

Para entender la magnitud y distribución de los impactos económicos y sociales de la crisis cafetera, es necesario analizar la caficultura colombiana de acuerdo con el grado de dependencia del productor de café de sus ingresos cafeteros, esto se explica por las diferencias en el tamaño y la propiedad de la tierra y la forma de explotación de la mano de obra, los sistemas de producción utilizados, la oferta ambiental y la adopción de tecnología, estas variables indican la no-generalización de los productores de café, sus diferencias para así definir sus estrategias como empresas cafeteras.

Un segundo fenómeno que ha contribuido enormemente al deterioro de la situación es sin duda el exceso de oferta que han propiciado las caficultura de Vietnam y de Brasil. Es desalentador observar que la reducción en la producción en Centroamérica y Africa, la cual se ha dado a un costo social incalculable, no ha tenido un impacto real en el mejoramiento de las cotizaciones del grano por cuanto al mismo tiempo se ha presentado un incremento sin precedentes de la oferta de nuestro socio austral. Los incansables esfuerzos de la diplomacia cafetera colombiana tendientes a construir una mayor cooperación entre productores han sido boicoteados por una visión expansionista de la caficultura que si acaso favorece a un puñado de grandes productores empresariales pero que no permite la concertación necesaria para darle un manejo ordenado a la oferta y obtener precios remunerativos para el conjunto de los países exportadores.

En el departamento de Caldas, existen 41,337 familias cafeteras, con 89.497 hectáreas sembradas en café 52.864 fincas; que producen anualmente 9,155,920 millones de arrobas de café pergamino seco; la mayoría (63.5%) son productores minifundistas, tienen menos de 11.5 has. Sembradas en café y en total poseen 18.150 hectáreas de café[16]. Su principal fuente de ingresos proviene de otras actividades, principalmente de la venta de mano de obra a otras unidades productivas; otro 33.8%s hace parte de la economía cafetera campesina; tiene entre 1.5 a 10 has. en café y en total poseen 48.165 has. en café, siendo el

[16] Sistema de Información cafetera SICA AFIC de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Comite de Cafeteros de Caldas .

café su principal medio de vida y subsistencia. Aportan su mano de obra en la finca, adoptan parcialmente la tecnología, tienen poca escolaridad y obtienen bajos ingreso que se complementan con cultivos asociados y el 2.8% restante de los caficultores hacen parte de la economía empresarial, poseen en promedio más de 10 hectáreas. en café su finca es un negocio y su objetivo es maximizar sus utilidades, cuentan con buena escolaridad, alta adopción de tecnología, productividad y responden por el 38% de la producción de Caldas.
Algunos indicadores social en los últimos años en el departamento de Caldas ha experimentado un serie de dificultades económicas y sociales derivadas de la recesión y la crisis de los precios internacionales del café, las cuales han incidido de manera directa en las condiciones económicas y sociales de la población; uno de esos impactos tiene que ver con el hecho de que en el año 2003, Caldas haya ocupado, después del Quindio el segundo nivel en desempleo más alto (18%) entre 23 regiones incluidas en la medición del DANE, lo que representa un aumento cercano a 4 puntos porcentuales frente la tasa de 2001(14.1%); se identifico el aumento en el desempleo, concentrado en las zonas rurales.

Con base en la actualización del SISBEN para las zonas el sector rural en el año 2003, señala un índice de NBI del 36.7.Los componentes más críticos del indicadores se presenta en la dependencia económica (hogares de más de tres por ocupado y cuyo jefe tiene menos de tres años de escolaridad) y el hacinamiento critico (más de tres personas por cuarto). En materia educativa, los resultados con base en el SISBEN revelan una baja escolaridad promedio en las zonas rurales de Caldas, tanto para los jefes de hogar (3.2 años) como para la población de doce años o más (4.1 años); en cuanto a las coberturas de servicios públicos aunque el 92.8% de las viviendas cuenta con servicio de energía, las coberturas en los demás servicios son media y bajas: 52.6% en acueducto. 16.4 en alcantarillado, 16% en basuras y 10.6% en telefonía.

Los caficultores del departamento de Caldas se ha disminuido de manera significativa sus ingresos a causa de la fuerte caída de los precios internacionales del café a niveles más bajo de la historia. Este descenso generado en nuestro departamento un deterioro de las condiciones sociales y económicas, como lo demuestra el último estudio del índice desarrollo humano de la región disminuyo a finales de los noventa influenciado directamente por los cambios del precio del café se ve afectado el PIB presentándose un incremento en la tasa de desempleo y en los niveles de informalidad, un mayor número de hogares que viven en condiciones de indigencia, miseria y pobreza, aumento de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), incremento de la deserción escolar; situaciones éstas que favorecen la presencia de los actores armados ilegales y de cultivos ilícitos que amenazan con extenderse a otras zonas.

Sin embargo en las actuales circunstancias del mercado mundial del grano, se requiere que los factores internos que durante años favorecieron la caficultura

colombiana frente a los cafés producidos por otros países, sean mejorados continuamente, para asegurar que se mantenga una ventaja competitiva en calidad, que genere ingresos necesarios para mantener a los productores minifundistas, la economía cafetera campesina y a la economía cafetera empresarial[17].

Para mejorar esa competitividad es necesario hacer un análisis de los determinantes de la teoría de las ventajas competitivas para lograr una transformación sistémica de las unidades productivas cafeteras de economía campesina del departamento de Caldas que son la base del sector cafetero,

A través de la investigación propuesta se pretende apropiar, con la fundamentación administrativa que es debida, las nuevas formulaciones surgidas a partir de la concepción de la teoría de las ventajas competitiva y La concepción de la organización como un sistema abierto, ya la interconectividad de la organización en su entorno económico, social, cultural y ambiental.

El enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones ”unidades productivas cafeteras”, plantea una visión multidisciplinaria, que permite observar a la productores de café de una manera integral; determina y interpretar con objetividad y profundidad los problemas de la caficultura; sus múltiples causas y consecuencias.

Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformado por la interrelación entre sus partes y estructurado dentro de un entorno determinado en el que se desenvuelve, se estará en capacidad de detectar la amplitud que se requiere otorgar a la problemática, así como los procesos de cambio que se requieren en forma integral, que puedan producir crecimiento y desarrollo sostenible. El gran desafío de nuestro tiempo: crear comunidades sostenibles, es decir, entornos sociales y culturales en los que podamos satisfacer nuestras necesidades y aspiraciones sin comprometer el futuro de las generaciones que han de seguirnos."[18]

Desde esa perspectiva amplia y más acorde con la realidad actual que vive todos los sectores productivos a nivel mundial. Es por ello que el trabajo que antecede a este proyecto se ha centrado en plantear, en primera instancia, aquellos aspectos administrativos de la teoría de la ventaja competitiva que pueden dar aportes significativos y de relevancia al sector cafetero del país y una base metodológica para el sector agrario colombiano. desarrollando una transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras de economía campesina del departamento de Caldas, a través de la investigaciones de la teoría de las

[17] RAMÍREZ, Luis Fernando. Op. Cit. pág. 50.

[18] FRITJOF Capra. La Trama de la Vida. 1998. P 26

ventajas competitivas, por medio de una propuesta sistémica siendo un insumo para la toma de decisiones en los diferentes campos de este sector primario de la economía colombiana, a través del desarrollo de un diagnóstico con objetividad de las unidades productivas de economía campesina cafeteras de Caldas, y así realicen los ajustes de transformación competitiva sistémica y adopten estrategias adecuadas para el logro de su objetivo es decir adaptar su unidad productiva como empresa competitiva sostenible, aprovechando las oportunidades del mundo global, siendo así más accesible con miras a mejorar los niveles de competitividad de una manera sistémica.

De esta forma, la investigación propuesta está dirigida a ofrecer un aporte de la teoría económica por medio del concepto de teoría de ventaja competitiva adaptada al sector cafetero Caldense (unidad productiva), es decir, Propuesta sistémica para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas, para poder llegar al mercado internacional de manera efectiva, siendo capaz de adecuarse al entorno cambiante y fluctuante, la cual se rige por fenómenos impredecibles que alteren el comportamiento de la economía cafetera en el ámbito mundial.

Describir la importancia del café en Colombia es ciertamente complejo, debido a la forma multifacética como el grano ha influido y segura siendo representativo en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos e institucionales de la sociedad colombiana. El sector cafetero ha actuado como el motor de la economía y por tanto es el que mayor incidencia ha tenido en el desarrollo económico del país.

Para modificar la situación que hoy padecen los productores del grano no es suficiente con sentarse a esperar que fructifiquen los esfuerzos internacionales o que se presenten fenómenos climáticos que “por arte de magia” cambien las cosas. Esas son ilusiones sobre las que no es saludable construir la caficultura del mañana. Es indispensable trabajar sobre el supuesto de que los actuales precios son más la norma que la excepción, y que el cafetero tendrá que encontrar la manera de sobrevivir en un entorno de bajas cotizaciones del grano, donde este proyecto generara un aporte, ya que si él tiene claro cuáles son sus ventajas competitivas, puede llegar al mercado mundial en condiciones óptimas para competir.

Ya es evidente cómo la concepción de competitividad desarrollada en la actualidad es la manera para posicionarse en el mercado actual; el entorno de hoy se caracteriza por sus interconexiones globales, en el cual los fenómenos económicos y sociales presentan interdependencia de modo que se hace necesaria una nueva perspectiva para manejar las empresas.

Es necesario que la caficultura implemente una estrategia de reconversión estructural que permita al mismo tiempo ajustar la competitividad del sector a los

estándares que hoy está exigiendo el mercado mediante un incremento en la productividad y promover alternativas de desarrollo económico y social en las zonas cafeteras, soportado en estrategias de mantener un nivel mínimo de ingreso al caficultor que por lo menos cubra los costos básicos de sostenibilidad de la operación, para evitar que desaparezca el inventario productivo y colapse la actividad.

Es importante tener en cuenta que las unidades productivas cafeteras deben centrar su actividad en la en su productos y fortalecer todos las etapas del proceso productivo del café, soportado en el aspecto tecnológico(el cual tiene todo el soporte investigativo por un ente Cenicafé, igualmente la formación que da el Servicio de extensión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

Necesariamente el país y la institucionalidad tendrán que aceptar que este ajuste implica una reducción de la frontera cafetera y que este esfuerzo exige una acción deliberada y contundente para evitar un recrudecimiento de la pobreza en las zonas productoras. Los principales beneficiarios de una estrategia de reconversión empresarial de la caficultura deben ser los minifundistas y el pequeño productor ya que son estos los que tienen el mayor potencial de competitividad en el largo plazo. Un Departamento como Caldas donde su porcentaje de economía campesina es el más representativo debe buscar desarrollar estrategias para competir a escala internacional, a través un proceso productivo eficiente y efectivo y generando diferencias por medio de un producto de excelente calidad y utilizando las nuevas estrategias de mercado a través de llegar más al consumidor final que conozca la trazabilidad del producto y la sostenibildad del medio ambiente por medio de certificaciones, sellos que generan un mayor valor del producto

Es necesario definir que cuando se está hablando de unidad productiva se hace referencia al caficultor con su propiedad o territorio, es decir, su unidad productiva finca o UPA, o empresa cafetera.

Las ventajas competitivas deben ser vista desde el ámbito de un enfoque sistémico, donde los actores económicos competitivos se relacionan entre sí y se conforma una economía que los contempla sin alejarlos de la competencia: usuarios, aportantes financieros, entre otros, las deficiencias en uno de los eslabones de la cadena, socava la competitividad de los otros y de la economía regional. Ninguno puede ser competitivo en forma aislada. Por su carácter sistémico, nos se da sin eficientes procesos de articulación entre el comportamiento de los diferentes actores o sujetos de la competitividad: los individuos (consumidores, trabajadores, inversionistas, empresarios), el gobierno (como garante de interés público o general) y la región. Esta función articuladora esencial que facilita la actividad económica, reduce la incertidumbre y los costos de transacción; la ejercen las instituciones (las reglas de juego, las políticas, las

organizaciones). No es posible competitividad sin la presencia activa de una dimensión institucional ajustada las características de la región.

Los esfuerzos por elaborar un concepto de competitividad han sido mayores y más exitosos en el sector industrial que en el agrícola. La elaboración de un concepto propio para la unidad productiva ha sido incipiente, pues este sector ha estado dependiendo principalmente de la bondad de los recursos naturales, del apoyo del gobierno y la institucionalidad es decir todo el gremio cafeteros toda la cadena productiva que da soporte a los cafeteros y su finca buscando su bienestar donde es necesario la búsqueda de esas ventajas competitivas a través de la reducción de costos y en la diferenciación del producto; en otros términos, en la capacidad para innovar en cada uno los procesos productivos del café, buscando estar más cercanos al consumidor que conozca más del producto

En este trabajo se parte del principio de que la producción agropecuaria es un componente clave de una nueva estrategia de desarrollo económico, cultural, político y social. Dicha estrategia debe incorporar una concepción amplia y moderna de un sector con alta productividad, derivada de la correcta y adecuada utilización de la tecnología disponible y en la cual la producción primaria debe estar articulada con la agroindustria, incorporando el valor agregado que surge del proceso de industrialización de la producción. Pero además, que sea capaz de incluir en el valor de la producción las condiciones ambientales y sociales que se dan en torno al proceso productivo. Este nuevo esquema de desarrollo debe ser económicamente eficiente y a la vez sostenible en el tiempo. La caficultura Caldense (productor de café) vista de esta manera, está considerada como un sistema que incluye la producción, los recursos naturales, la población de vive de esta actividad económica, así como la involucrada en las actividades relacionadas, sus articulaciones en la generación del valor global y en la estructuración general de toda la sociedad

La mayor parte de los trabajos generados, indican la necesidad de superar la visión estrecha de una caficultura de “unidad productiva” (café) centrada en el sector primario. Por el contrario, se exige integrar en el concepto todo el valor que el cafetero aporta al conjunto de la sociedad, así como el que aquella recibe de ésta. Se busca identificar, cualificar, cuantificar y establecer el sentido de los flujos de valor, para llegar a un concepto holístico, sistémico. De esta manera, la concepción económica de la caficultura es decir, sus unidades productivas supera el esquema lineal de la función de producción, para buscar el valor de las interrelaciones, capaces de generar nuevos valores como producto de la sinergia establecida entre las distintas partes que hacen posible dichas interrelaciones, siendo el eje centre de este sistema la unidad productiva

Es así como la competitividad, es tema de rigor en el nuevo contexto en el que se desarrollan las empresas, caracterizado por el ágil y rápido cambio tecnológico y la globalización de las economías, que exige que los países, las regiones y las

organizaciones se adapten a los cambios, es así, a través de la formación y por medio de la investigación, la manera propicia de realizar un aporte de conocimiento administrativo a uno de los sectores más relevantes en lo social, cultural y económico del departamento, es unir todo el soporte investigativo y educativo de una de las mejores universidades del país, con la práctica y experiencia de una de las organizaciones más antiguas y consolidadas del departamento de Caldas (el gremio cafetero),por ende del país buscando generar un complemento entre estos dos entes.

La competitividad es uno de los temas con mayor desarrollo literario en los ultimas décadas, pero sin perder su horizonte o fundamento económico, siendo de igual forma el soporte del éxito del comercio internacional, es así como se habla de competitividad en diferentes direcciones: capacidad para aumentar productividad, innovar tecnologías, mejorar calidad y márgenes, disminuir costos de producción, especializar procesos, mejorar calidad, diferenciar productos, adecuar normas técnicas y ambientales.

A este respecto Porter (1990) determina que la competitividad "...es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad..."[19] así este concepto muestra la habilidad o capacidad de una empresa de generar niveles de ingresos altos y empleo de factores en un entorno de competencia internacional es de esa manera que surgen grandes oportunidades y los elementos propios para su supervivencia: creatividad, adaptación e innovación de las organizaciones, capacitación y flexibilización del talento humano.

El esfuerzo por contribuir a una concepción operativa y coherente de la competitividad en el sector cafetero es de extraordinaria importancia. Es necesario aportar a la definición de una perspectiva estratégica sobre la competitividad a la caficultura del departamento de Caldas, formular definiciones y criterios conceptuales mínimos que puedan compartirse entre los interesados, y proponer elementos de convergencia para identificar prioridades sobre estrategias y líneas de acción respecto a los espacios de compromiso y concertación pública y privada, que comprendan tanto las instancias de política como los niveles en que esta se aplica: nacional, sectorial o empresarial.

Puesto que la competitividad, como proceso, está concebida para el largo plazo y resulta prácticamente incompresible en sus aplicaciones prácticas, en condiciones cambiantes y de crisis, como se encuentra en la actualidad la caficultura sus unidades productivas, se requiere una acción estratégica hacia la apertura de espacios de discusión y niveles de compromiso y concertación con un alto sentido estratégico, que supere los intereses políticos coyunturales, hacia la estructuración

[19] PORTER, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones.1990 pág. 6.

de una visión compartida sobre los elementos fundamentales de la competitividad de la unidad productiva caldense.

En este campo de la investigación se han desarrollado diferentes estudios investigativos en lo referente una caficultura competitiva, a la competitividad del departamento del Caldas pero no ha existido un análisis riguroso con todo el soporte de la teoría de ventajas a las unidades productivas cafeteras de economía campesina del departamento de Caldas, esto generará una novedad investigativa en sector agrario del país, donde se pretende desarrollar una propuesta sistémica de transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, dando un aporte al sector agrario en sus cimientos en el agricultor y su tierra, que es la base de este sector, donde se podrá replicar esta experiencia en cualquier campo como el agrario, industrial o comercial, tratando de influir en el cambio de paradigma de la agricultura, la cual no ha sido visualizada como empresa.

Es prioritario para las unidades productivas del sector agrario desarrollar una propuesta sistémica para las unidades productivas cafeteras de economía campesina del departamento de Caldas, porque el entorno internacional exige adecuarse ágil y efectivamente a las variaciones que se presentan en el mercado internacional del grano, ya que con el monopolio de los comercializadores y tostadores de café en el ámbito mundial, se debe llegar al mercado con ventajas competitivas optimas, la manera de lograrlo es con los cimientos de la caficultura que es unidad productiva.

La principal necesidad del entorno cafetero mundial es que la unidad productiva economía campesina sea competitiva; debe se su función principal trata de ser lo más efectivo posible en la producción de café pergamino seco; pero llegar a esto través de cambio sistémico empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, no solo del este sector cafetero sino que sea un ejemplo para los demás sectores agrícolas.

Este proyecto de investigación aportara una análisis y investigación para el sector agrario a nivel internacional, especialmente a la caficultura a nivel mundial dado un aporte sistémico de la transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, para así tener un marco de referencia en el campo agrario al cual se han desarrollado varios estudios principalmente de la competitividad pero no focalizados al agricultor y su propiedad por esto será útil para la agricultura.

La investigación propuesta efectuará un análisis profundo y exhaustivo de una manera sistémica de la transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, se podrían generar aplicativos

sistematizados que aportaran a la caficultura del país, igualmente la investigación planteada soportara de marco de referencia para el sector agrario.

Esta transformación se debe realizar a través de cómo se encuentra su caficultura desde el punto de vista técnico, económico y ambiental deben tener las unidades productivas que no son competitivas desde el punto de vista tecnológico, económico y ambiental y darle todo del soporte a las unidades productivas de economía campesina que son competitivas tanto en el ámbito nacional e internacional; es decir darle mas ventaja competitiva para así llegar al mercado internacional con mayor fuerza y diferencia.

Es por eso que debe aplicar estrategia diferente según el caso de las unidades productivas una para que sea cada día más competitivo a escala internacional y otra buscando que llega a esa competitividad; partiendo de la base de su caficultura es decir generan las ventajas desde es aspecto tecnológico del cultivo; alineándolo a la parte económica y administrativa de la empresa cafetera; siendo aplicable no importando las hectáreas en café de la unidad productiva; teniendo claro la ventajas que se tiene y los aspectos a mejorar así llegar a niveles óptimos

3. MARCO TEORICO

3.1 Marco Conceptual

3.1.1 Componentes Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico corresponde a una forma diferente de contemplar el mundo y sus componentes, y en un ámbito mucho más amplio, el propio universo, por medio de una visión integradora que no ve las partes hacia el todo, sino por el contrario, el todo hacia sus partes. Es un paso de la instantáneidad estática al dinamismo, como Peter Senge manifiesta: "El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de "instantáneas " estáticas"[20]

Tratar un problema mediante el pensamiento sistémico es comprender las interconexiones y las interdependencias que se presentan entre los diferentes componentes del problema, que toma otra definición más integral al considerarse como *sistema*, es decir, entender un problema es entender un sistema. Un sistema es un conjunto de objetos y de relaciones entre esos objetos y sus propiedades; de manera que en realidad cualquier cosa puede ser considerada como un sistema. Cualquier cambio en una de las partes del sistema repercute en el todo.

[20] SENGE, Peter M.. La Quinta Disciplina. 1992. Pàg. 91

La aparición del pensamiento sistémico ha constituido una completa revolución del pensamiento científico occidental, el cual había pretendido comprender el comportamiento del todo desde las propiedades de sus partes, que no es mas que el *paradigma cartesiano,* esencial para la definición del modernismo, que ha aplicado el método analítico de Descartes, las visiones mecanicistas de Newton y Galileo, por medio de un método analítico para el entendimiento del mundo y la generación de las ciencias que lo interpretan. El planteamiento reduccionista expresa como el todo depende de las partes y no viceversa.

Es importante destacar las características esenciales del pensamiento sistémico. El criterio más general es el de las partes al todo, como bien nos referimos anteriormente al citar la visión holística. Las propiedades sistémicas son únicas, se refieren exclusivamente al conjunto y no a las partes que por si solas no podrían tener las propiedades del conjunto, es así como se desea desarrolla una investigación donde se plante una propuesta sistémica de transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la obra del sociólogo alemán Niklas Luhmann[21] viene considerándose, durante los últimos años, como uno de los intentos más sistémicos y originales para abordar la observación y operativa de la dinámica inherente a las sociedades contemporáneas, las cuales ya no se encuentran organizadas en torno a un solo centro sino que, por el contrario, opera de manera multicéntrica, mediante redes de relaciones crecientemente diferenciadas, aunque interconectadas, obligando a configurar formas no jerárquicas de coordinación colectiva.

Tanto nuestro pensamiento, como nuestros valores, ameritan un cambio de paradigma a todo nivel, que permita asegurar nuestra propia supervivencia y la de los que más adelante estarán habitando nuestro planeta; es necesario entonces dar reconocimiento a la "sostenibilidad", con la cual satisfacemos nuestras necesidades posibilitando a las generaciones futuras para poder satisfacer las suyas propias; es un llamado urgente a la *Ecología Profunda,* bien destacada por Capra: La percepción desde la ecología profunda reconoce la interdependencia fundamental entre todos los fenómenos y el hecho de que como individuos y como sociedades, estamos todos inmersos en (y finalmente dependientes de) los procesos cíclicos de la naturaleza…. La ecología profunda reconoce el valor intrínseco de todos los seres vivos, ve a los humanos como una mera hebra de la trama de la vida.[22]

El enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones, plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria, que permite analizar a la organización de una manera integral; identifica y comprende con mayor claridad y

[21] LUHMANN, Niklas. La Ciencia de la Sociedad. 1990
[22] CAPRA, Fritjof. La Trama de la Vida 1998 pág.29.

profundidad los problemas organizaciones, sus múltiples causas y consecuencias. Siendo la manera mas propicia para <responder el problema planteado (De que manera puede diseñarse una propuesta sistémica de transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, considerando los desarrollos de la Teoría de las Ventajas Competitivas.

Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformado por la interrelación entre sus partes y estructurado dentro de un entorno determinado en el que se desenvuelve, se estará en capacidad de detectar la amplitud que se requiere otorgar a la problemática, así como los procesos de cambio que se requieren en forma integral, que puedan producir crecimiento y desarrollo sostenible. "Este, en pocas palabras, es el gran desafío de nuestro tiempo: crear comunidades sostenibles, es decir, entornos sociales y culturales en los que podamos satisfacer nuestras necesidades y aspiraciones sin comprometer el futuro de las generaciones que han de seguirnos."[23] La utilización del enfoque de sistémico en el sector agrícola surge a comienzos de la década de los setenta, después de haber sido empleado en investigaciones en sistemas militares e industriales [24]. La expansión de la investigación de sistemas agrícolas se produce a fines de dicha década y se mantiene en constante crecimiento, aumentando así la eficiencia en las actividades de investigación y transferencia de tecnologías[25], llegando a convertirse en la actualidad en el método general aceptado para el trabajo con sectores campesinos en numerosos países y programas[26].El objetivo básico del enfoque de sistemas en la agricultura es analizar integralmente los problemas y las causas que los originan, así mismo de identificar las soluciones más adecuadas de acuerdo a la oferta ambiental y a los recursos del agricultor, sus expectativas y sus anhelos[27]

3.1.2 Componentes Unidades Productivas

El factor económico, (técnico, productivo) es la capacidad productiva con el potencial económico de las regiones y micro regiones, visualizada desde una perspectiva multisectorial que involucra las interfases de las actividades primarias, que corresponde al uso de la base de los recursos naturales. En el caso de la primera, se incluyen todas las actividades intermedias que se relacionan con el procesamiento de productos vinculados a determinadas cadenas agroalimentarias y, por lo tanto, incluye actividades productivas primarias y secundarias de diversos sectores de la economía[28] Esta dimensión técnico productiva abarca técnicas y

[23] Ibidem. pág. 26.
[24] HART, R. Agroecosistemas: Conceptos básicos. Turrialba - Costa Rica: CATIE, 1985.pág 159.
[25] Ibidem. pág. 158.
[26] BERDEGUE, J. Et Al. ¿Cómo trabajan los campesinos?. Santiago de Chile: CELATER-GIA, 1993. pàg 84.
[27] BERDEGUE, J. Análisis del desarrollo sostenible de los sistemas agrícolas. Santiago de Chile: CELATER-GIA, 2000. Pág 89.
[28] SEPÚLVEDA, S. Et Al. Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales. San José de Costa Rica: IICA, 1998, pàg 42.

tecnologías específicas, es decir insumos modernos, generalmente agroquímicos y maquinaria utilizados en la producción agropecuaria y forestal.

Adicionalmente, este componente incluye también aquellas tecnologías requeridas para la transformación, procesamiento y transporte apropiado de productos, en el caso que compete el café. Lo anterior apunta en la dirección de garantizar la oferta de bienes transables de alta calidad al consumidor final. La capacidad de gestión de los productores es un componente fundamental que condiciona la transición desde formas tradicionales a estadios más complejos y modernos de la producción. Sin duda, el factor de capacidad de manejo, eficiente y competitivo, de las unidades productivas en un contexto de cambios drásticos, tanto desde la oferta como desde la demanda, es decisivo para garantizar mayores posibilidades de éxito de la transformación productiva[29]. En el contexto de esta dimensión, debe prestarse especial atención a las denominadas tecnologías tradicionales, en las cuales, en muchos casos es posible encontrar soluciones a determinadas contradicciones que genera la tecnología de punta y las externalidades medio ambientalistas negativas que resultan de su aplicación.

Las unidades productivas como un sistema de producción, es necesario considerar en primer lugar la diversidad de elementos de carácter biofísico y socioeconómico que se encuentran en ella y en segundo lugar es necesario analizar el carácter dinámico de la unidad productiva, expresado en términos de las interacciones que mediante entradas y salidas dentro de los límites del sistema se presentan entre sus componentes y con el medio externo. Al concebir la unidades productivas como un sistema de producción implica aproximarse a ella con una perspectiva integral, en la que se considere no solo el conjunto de sus componentes (agrícola, pecuario, económico, sociocultural) sino también sus relaciones de interdependencia internas y externas. (ICA, 1990)[30]. Es asì como las unidades atendidas es la empresa cafetera y su entorno político, económico, social, ambiental donde cada uno estos factores puede influir de manera directa de una forma positiva o negativa

Cada predio o unidad productiva es un sistema o una unidad con objetivos y componentes con roles específicos y relaciones entre ellos, por lo cual requiere de métodos de trabajo y análisis que tomen en cuenta las características propias y particulares de cada sistema productivo.

La tipificación de sistemas de producción agrícola consiste en agrupar aquellas unidades de producción de acuerdo con las semejanzas presentadas en relación con las variables principales determinadas en la caracterización. En otras palabras, tipificar significa identificar las unidades de producción más

[29] Ibidem. pág. 45.
[30] INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. La finca como un sistema de producción: Modulo I. Tibaitatá: ICA, 1990. Pàg 36.

representativas de la zona en estudio.[31] (la tipificación, según Escobar y Berdegué (1990), debe entenderse como una conceptualización de la realidad existente en el área de estudio, la cual debe reunir información relacionada con:

1. La importancia relativa de cada tipo de finca, según el criterio de interés para los objetivos del proyecto, aporte a la producción agropecuaria regional, la concentración de la riqueza y pobreza rural, la participación en la producción de un cultivo o sistema de producción animal determinado.
2. Las relaciones de competencia o complementariedad entre tipos de fincas por mercados, insumos, por mano de obra, por fuerza de tracción, impacto esperado a nivel regional frente al desarrollo tecnológico en uno o varios tipos de fincas.
3. Relaciones entre tipos de fincas y factores socio - económicos o agroecológicas limitantes.[32]

Una tipificación de Sistemas de Finca puede ayudar al conocimiento de la dinámica del desarrollo Agrícola de una región. Este tipo de clasificaciones se realiza también para apoyar el diseño de políticas agrícolas. De acuerdo con Escobar y Berdegué (1990).Estas clasificaciones permiten:. Seleccionar grupos objetivo, Seleccionar fincas representativas,. Ordenar y racionalizar las encuestas o seguimientos dinámicos,. Facilitar la comunicación entre los especialistas de las diferentes tecnologías,. Definir las poblaciones respecto a los cuales se pueden extender los resultados generales y específicos.

3.1.3 Componente de Ventaja Competitiva

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había descrito a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico en el momento actual de la economía industrializada, ya había surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hallan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación[33]. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las empresas. Dos factores, introdujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza *esencialmente* imperfecta de la

[31] MALAGÓN, Et Al. El enfoque de sistemas una opción para el análisis de las unidades de producción agrícola. Palmira: Feriva S.A., 2001. pág175.
[32] DUFOMIER, Et Al. Importancia de la tipología de unidades de producción agrícolas en el análisis de diagnósticos de realidades agrarias. En: ESCOBAR, G. y BERDEGUÉ, J ESCOBAR, G. y BERDEGUÉ, J. Tipificación de los sistemas de producción agrícola. Santiago de Chile: RIMISP, 1990
[33] Ibidem. pág. 119

competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico; otros argumentan que depende de la disposición de la fuerza de trabajo barata y abundante; otra teoría aduce la presencia de un intercambio desigual de igual manera se ha experimentado una cierta involución en algunas áreas productivas, demostrando así el carácter no lineal del desarrollo de la competitividad.

La única forma de mantener una ventaja competitiva en el ámbito internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia; la fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo"[34]. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano. Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre nuevas bases que generen ventajas competitivas.

Es desde esta perceptiva la competitividad en su sentido como el planteado por president's Commission on Industrial Competitiveness ".....competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos". (1985, p.6), esto desde el punto de vista de las unidades productivas es su gran reto para así ser competitivos a nivel internacional es decir, generar esa ventaja competitiva.

El nuevo Contexto del mundo actual requiere a adaptarse a las nuevas necesidades y perspectivas del mercado, teniendo en cuenta la oportunidad y riesgo en los que se enfrenta las empresas actuales con nuevos derechos en lo económico, lo político y lo social, don los siguientes términos tiene una relación directa la globalización como la ubicuidad de recursos, protagonismo del mercado

[34] PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores: 1990. Pág. 78, 83.

e ideas políticas globales, la Democratización es decir un nuevo papel del individuo y del sector privado descentralización por medio de un protagonismo diferente del Gobierno y de la región y la sensibilidad ambiental a través de una visión ecosistémica y de una perspectiva de largo plazo

Para analizar el origen o causa de las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas, su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación. Para enfocar su investigación, Michael Porter postuló tres preguntas básicas; ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?; ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales? y ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares? [35]

Para dar respuesta a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave: El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales), las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación, las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera, Es típico de las empresas globales internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

El “Diamante” de la Competitividad

Su teoría sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerrequisito para lograr ventajas competitivas en una industria.

[35] PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara Editores: 1990. Pág. 109.

El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía. El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en *cluster* de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

La mezcla o la proporción de los factores, difiere notablemente de unos a otros sectores y dicha combinación es lo que constituye la clave de la teoría estándar de la Ventaja Competitiva. Esa ventaja se deriva igualmente del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen los factores. No solamente el cómo sino el dónde se despliegan los factores es crucial en una economía, porque los conocimientos prácticos sobre tecnologías y los recursos humanos más capacitados frecuentemente pueden utilizarse en una variedad de sectores.

Los factores, continuando con la teoría de Porter[36], pueden dividirse en dos distinciones particularmente importantes: la primera es entre factores básicos y avanzados. Los factores básicos incluyen los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere de una inversión privada y social modesta. Estos factores son importantes en sectores extractivos o basados en la agricultura es decir el sector agrario por ende la caficultura “unidad productiva” y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio.

Los factores avanzados incluyen la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos de investigación; son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Estos factores son más escasos porque su desarrollo implica cuantiosas inversiones. Los factores avanzados de una nación, organización o empresa se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

La segunda distinción, es su especificidad, y pueden ser generalizados o especializados. Los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Los factores especializados incluyen al personal con

[36] Ibidem. pág. 117.

formación específica, infraestructura con características especiales, bases del conocimiento en un campo en particular y otros factores. Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la Ventaja Competitiva que los factores generalizados.

La competitividad estructural depende de la economía de un país en su conjunto y describe la capacidad de esa economía para incrementar o sostener su participación en el mercado internacional, con un aumento simultáneo del nivel de vida de la población. a competitividad sectorial refleja la capacidad de los sectores económicos para generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustenten una posición competitiva internacional. La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de las empresas para sustentar los niveles más elevados de eficiencia, en cuanto a la utilización de recursos y a la calidad de bienes y servicios ofrecidos. Una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia, tanto en lo que se refiere a precio como a la calidad. La combinación de estos tres niveles de competitividad resulta en una base autosostenible de competencia. El mantenimiento de la competitividad, en cualquiera de los niveles mencionados, requiere de un incremento de la productividad.

Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. La demanda se compone de tres elementos significativos: naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación); tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

Empresas relacionadas y de apoyo.

Este atributo genera clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster. a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios

Competencia o rivalidad interna.

Es la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen. la rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente - motivación para trabajar y desarrollar habilidades -, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente, las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales versus metas de conjunto, industrias emergentes versus industrias maduras.

Gobierno

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter planea que, tradicionalmente, tiente a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura de libre mercado con una política de *"laissez faire"*. Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables - individualmente más no en conjunto -, pero que fomentarían la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo. En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los

cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas en el ámbito internacional

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados.

También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica

Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generan ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

Fenómenos fortuitos

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.
Los casos fortuitos prohíjan situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

Etapas del desarrollo competitivo

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Michael Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, a saber:

Los Factores (dotación) como impulsores de la Economía: En esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima), o bien de la competencia vía precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad. Pocas naciones rebasan esta etapa.

La inversión como impulsora de la Economía: La nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. El país compite en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así, sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso.

La innovación como impulsora de la Economía: En esta etapa todos los atributos del diamante interactúan y se apoyan mutuamente. En esto reside su mayor fortaleza. Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios.

La Riqueza como impulsora de la tecnología: Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del status quo. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio de ciclo.

La Competitividad se genera individualmente (a nivel microeconómico, industria o empresa), y no con base en agregados, o niveles macroeconómicos, como generalmente se tiende a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación. La competencia se gana o se pierde en industrias específicas.

Michael Porter es el académico más importante del mundo en los temas de la competitividad y la estrategia, sus dos principales libros - "Estrategia Competitiva" y "La ventaja competitiva de las Naciones" existen unos mensajes relevantes para la investigación de las unidades productivas cafeteras de Caldas como son la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente; es indispensable desarrollar una estrategia que cree una ventaja competitiva única y sostenible, definir una estrategia implica deliberadamente escoger a qué mercado se sirve y cuáles se excluyen; consiste en expresamente determinar cuáles necesidades de los

clientes se atienden y cuáles no, las alianzas son herramientas para implantar estrategias, no son estrategias en sí mismas. Latinoamérica ha sido "castigada" por la abundancia de recursos naturales; esto ha hecho que no promueva actividades productivas con valores agregados cuyos precios no declinen como ha venido sucediendo con los de los recursos naturales en este siglo, la salud macroeconómica es necesaria pero no suficiente; la competitividad en últimas depende de las bases microeconómicas, la riqueza es creada por las empresas, no por los gobiernos, las mejoras a nivel microeconómico son las que determinan el aumento en el ingreso per cápita, Entre más global es la economía mundial, más local es la ventaja competitiva, los papeles principales del gobierno son: garantizar estabilidad macroeconómica, mantener instituciones políticas sólidas y eficientes, hacer buenos aportes en materia de infraestructura, salud y educación, y fijar reglas e incentivos (sí el estado debe propiciar el mejor rendimiento económico) para que aumente la productividad, la construcción de la competitividad no es una responsabilidad exclusiva del Presidente o del gobierno; la comunidad empresarial debe liderar este proceso (en vez de gastar tanto tiempo haciendo cabildeo, pidiendo subsidios, quejándose de la tasa de cambio o del costo del dinero), los empresarios pueden pedir, pero sobretodo, pueden y deben aportar, la prosperidad económica es codeterminada por todos los sectores de la sociedad civil - sindicatos, universidades, gremios, gobierno, medios de comunicación, los empresarios deben ser estadistas. las que compiten son las empresas, no las naciones.

Todo lo anterior soporta la teoría administrativa y organizacional desarrollada por el principal soporte conceptual de este proyecto de investigación proviene de los avances del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, que se centran en la interpretación de los fenómenos de la competitividad y la productividad y de su influencia en el desarrollo económico.

Algunas características de la empresa competitiva definidas por Jhon Ivancevich son la eficiencia medida en términos de la productividad y control de costos, la calidad a través de la confiabilidad, durabilidad y estética del producto, de igual manera la sustentabilidad realizar una producción limpia y la Innovación con diferenciación, agilidad y flexibilidad, La innovación se define como la gestación de una nueva idea y su aplicación en un nuevo producto, proceso o servicio". (Ivancevich, 1997, p.713), "Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y la competencia"(Porter, 1990, p 119)

3.2 Marco Referencial

El carácter no lineal e iterativo de los sistemas de la naturaleza permite originar estructuras extremadamente complejas, y es así como se configura la trama de la vida, es decir, toda una complejidad de sistemas interrelacionados continuamente

Son precisamente los paradigmas de linealidad, complejidad y desarrollo, los temas a tratar, con lo que adicionalmente se pretende abrir un espacio de reflexión que destaque nuestra situación actual bajo diferentes perspectivas: científica, cultural y social, y las nuevas posibilidades que surgen en el campo de la administración al abordar profundos cambios de mentalidad, relacionados con los nuevos paradigmas de en mundo dinámico y lleno de desafíos permanentes

Los seres vivos como parte de la complejidad del mundo que los rodea, presentan un carácter bidimensional y por sí mismo complejo, que los hace al mismo tiempo autónomos y dependientes, situación paradójica que no puede ser comprendida totalmente a la luz de un pensamiento lineal; es cuando se hace el llamado al pensamiento sistémico fundamentado en el holismo que atribuye a la ciencia un carácter aproximado, y no permite tratar de entender el sistema por disección como bien señala Capra.

Los sistemas vivos son totalidades integradas cuyas propiedades no pueden ser reducidas a las de sus partes más pequeñas. Sus propiedades esenciales o <sistémicas> son propiedades del conjunto, que ninguna de las partes tiene por sí sola. Emergen de las <relaciones organizadoras> entre las partes, es decir, de la configuración de relaciones ordenadas que caracteriza aquella clase específica de organismos o sistemas. Las propiedades sistémicas quedan destruidas cuando el sistema se disecciona en elementos aislados.[37]

El cambio de paradigma no es más que el paso de la aceptación del caos por encima del orden, salvando las fronteras de las diferentes disciplinas para aceptar el carácter sistémico de la realidad. Lo simple y lo complejo, el orden y el caos, son elementos inseparables. El caos es en sí mismo fuente de creatividad, del cual puede surgir el orden y viceversa.

A manera de anotación, tal compleja es la realidad, que los sistemas no lineales al ser extremadamente sensibles, pueden perturbarse notablemente por cualquier mínima variación en su estado inicial y si lo anotamos en términos de cifras, cualquier milésima o millonésima puede modificar un sistema hasta el punto de hacerlo impredecible

[37] Fritjof Capra. La Trama de La Vida. Pág. 56. 1998.

La teoría de la complejidad propone como principio básico que el tránsito autónomo a una mayor complejidad solo ocurre en la convergencia entre el orden y el desorden, y opera bajo el principio de emergencia, es decir, las propiedades emergentes que resultan del sistema y que no pueden ser exhibidas por ninguna de sus partes, por lo que el todo es mayor que la suma de sus partes

El principio de emergencia es fundamental para el pensamiento sistémico, basado en la perspectiva de que la parte sólo puede ser entendida a la luz del todo, y muy contrario al reduccionismo o interpretación del todo a partir de la parte.

> En el planteamiento sistémico, las propiedades de las partes sólo se pueden comprender desde la organización del conjunto, por lo tanto, el pensamiento sistémico no se concentra en los componentes básicos, sino en los principios esenciales de organización. El pensamiento sistémico es <<contextual>>, en contrapartida al analítico. Análisis significa aislar algo para estudiarlo y comprenderlo, mientras que el pensamiento sistémico encuadra este algo dentro del contexto de un todo superior.[38]

La simplificación proveniente de la linealidad ha primado durante siglos y ha hecho del método del conocimiento un método de separación, división y simplificación. No lejos de esta lógica reduccionista está nuestro sistema educativo, donde se pretende buscar la explicación del todo a partir de las partes. El mismo hecho de considerar las disciplinas independientemente, como es el caso de la química, la física, la biología, el arte, entre otras, es una forma de evadir la complejidad que involucra abordar los sistemas, es la antítesis de la holística de la realidad.

Un sistema caótico es cambiante y estable a la vez como se señaló en el ejemplo anterior, como resultado de la interrelación entre sus partes : todo está influido por todo, todo está interconectado con todo. La realidad es caótica y turbulenta, de ello que el nuevo paradigma, “la teoría del caos”, se presente como la posibilidad de entender ya no-solo los fenómenos físicos, sino también los procesos sociales y políticos, entre otros.

En efecto, en los últimos años se ha desarrollado en los diversos ámbitos de los que hacer científico, una concepción que introduce la noción de caos como un elemento central en la investigación y la explicación científicas. En varios campos de la indagación científica, la idea de caos, de desorden, de indeterminación e incertidumbre ha empezado a orientar la búsqueda de los científicos para dar respuesta a las muchas interrogantes que el universo, la naturaleza y la sociedad plantean. El planteamiento central de esta nueva concepción, nos dice que el desorden, la turbulencia, la desorganización y lo inesperado son aspectos constitutivos de la realidad que la investigación científica tiene que abordar y desentrañar. El caos está presente en el universo, la naturaleza y la sociedad y ejerce una fascinación que ha dado lugar al surgimiento de lo que algunos

[38] Capra. Pág.49

consideran como una de las principales invenciones que han revolucionado la historia de las civilizaciones.

La teoría del caos genera ideas desafiantes para las disciplinas del pensamiento y la investigación científica, que rompen viejos paradigmas y conducen a planteamientos revolucionarios. En el campo de los fenómenos y procesos sociales, la teoría del caos posibilita el estudio acertado del comportamiento errático, aleatorio y caótico de las organizaciones y sus componentes, dislumbrando nuevas dimensiones para el análisis y la investigación económica, social y política

La linealidad en la administración en el mecanismo cartesiano ha hecho parte del engranaje que mueve las organizaciones, diseñadas bajo el rigor de dicho paradigma. Han sido y siguen siendo consideradas como máquinas, con lo cual la expectativa hacia ellas ha estado enmarcada en el rango de la eficiencia, la rutina, la exactitud y la predecibilidad. Por consiguiente, predominan las organizaciones "mecánicas", programadas para objetivos específicos y circundadas por restricciones que las llevan a ser débiles y desquebrajarse ante circunstancias imprevistas, obedeciendo solamente a sus propósitos lineales, que son ajenos al caos o al imperio de la creatividad.

De esta forma y en concordancia con el determinismo y la certidumbre de la modernidad, aún la administración se ve inmiscuida en los ámbitos de lo predecible, esquivando los embates del caos por doquier, y pretendiendo doblegar la incertidumbre, sencillamente desconociéndola a través de la simplificación.

Los sistemas complejos como la sociedad, las organizaciones empresariales, no son lineales y por tanto, mucho menos predecibles Las empresas en busca del éxito, avanzan sobre programas conscientemente establecidos, pero aceptan cambios en el camino que las separan de los planes trazados para adaptarse a las exigencias imperantes.

Las organizaciones, puede decirse, están permanentemente a la deriva, sometidas al oleaje del orden y el desorden. El orden no es más que la estabilidad momentánea que pueden experimentar temporalmente, y bajo la cual, gobierna lo predecible, es decir, lo susceptible de ser controlado; pero bien, surge el caos abriendo paso a la incursión de lo contingente, lo incierto y lo inestable, y en sí a todo aquello que no puede ser controlado.

El caos debe ser entendido en su verdadero sentido, pues no representa la ausencia absoluta de orden y control; es una situación en la cual, tal como ha

referido Ilya Prigogine en los procesos autopoiésicos[39] de los seres vivos al borde del caos, surge una oportunidad de evolución y desarrollo, y en términos empresariales, es la oportunidad para ser creativos e innovadores.

Esto nos lleva a cada vez más a propender por mejoramientos continuos y nuevas soluciones, en un mercado reinante por la globalización y por su elemento más tajante, que es la competitividad, obviamente sin desconocer la responsabilidad social que cada vez parece diluirse más.

De la manera como se interpreten los fenómenos anormales de las organizaciones, dependerá el futuro de las mismas. Quienes conceden prioridad al orden, pretenden ir siempre "a la fija", y son ellos precisamente los analistas y racionalistas, que se aferran ciegamente a resultados muchas veces provenientes de modelos matemáticos; pero ello no es suficiente, es necesario dar prioridad también al desorden, admitir la heterogeneidad y disipar el gran medida la obstaculizadora racionalidad.

La complejidad y el desarrollo es el paso de la linealidad a la complejidad, viene representado y representará una permanente disputa de paradigmas, que permite disipar (o incluso desaparecer ambiciosamente hablando) el fantasma de la linealidad, que no es más que hacer de oídos sordos y de vista turbia la ciencia en su intento de interpretar el mundo que nos rodea, que es precisamente por su misma belleza, el resultado de la complejidad.

El hombre y la organización debe comprender que es un subsistema y hace parte integral del sistema tierra, al cual debe integrarse, lo que supone obedecer leyes que sólo permiten un determinado grado de libertad. Esto le impone la necesidad de adaptarse al ritmo de los procesos evolutivos que incluyen eventos críticos. El desempeño del hombre será siempre en función de lo cooperativo. Cualquier desempeño alienado es por tanto disfuncional y se debe considerar como una conducta contraria al objetivo final del sistema al que pertenece, la tierra.

Ahora bien, no basta sólo con concebir la dimensión correcta que le pertenece a la naturaleza, sino la forma en que la incorporamos en el transcurrir del hombre por la historia con sus permanentes intentos de servirse de ella, y es éste precisamente el punto donde se reitera la reconsideración de un viejo paradigma llamado desarrollo, por cierto, lineal e incesante, el cual se ha llegado a adjetivizar como "sostenible" en nuestro afán de defenderlo y sobre todo continuarlo. Este es pues el tema que a continuación se trata.

[39] Autopoiesis viene de "auto" <<si mismo>> y "poiesis" <<creación>>, la creación de sí mismo.La concepción de vida presentada involucra todos los niveles de los sistemas vivientes: organismos, sistemas sociales y ecosistemas.

El pensamiento sistémico como un cambio de enfoque es así como hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma" 15. Cada vez nos encontramos con un ritmo más acelerado de crecimiento y desarrollo, en el cual, la clara comprensión de la totalidad resulta ser el enfoque que nos permite entender las situaciones complejas a través de una reestructuración de nuestra forma de pensar y el reconocimiento de nuestro tiempo actual, bien llamado por Senge la "era de la interdependencia".

Tanta es la complejidad, que la ausencia de un proceder sistémico nos ha llevado a múltiples fallos, que demuestran como el hombre se ha convertido en el único ser que va en contra de su propia naturaleza, y por citar uno de estos fallos, es bien conocido el perjuicio actual (y en tiempo futuro mucho mayor) del deterioro de la capa de ozono. Afectando o el medio ambiente que nos rodea.

Perter M. Senge (1995) ha definido al pensamiento sistémico como "La Quinta Disciplina", la cual integra las demás disciplinas que son:

Dominio personal: Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
Modelos mentales: Son supuestos hondamente arraigados que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar en él.
Construcción de una visión compartida: Consiste en traducir una visión individual a una visión compartida del futuro que se procura crear.
Aprendizaje en equipo: Capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. El aprendizaje en equipo es vital, pues la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden

El sistema organizacional obedece entonces a la integración de las cinco disciplinas que determinan una organización inteligente, tal como lo expresa Senge, dado un cambio de perspectiva que no considera el individuo separado del mundo, sino conectado con él; en vez de considerar que solo un factor externo causa los problemas, vemos que los actos de los individuos también los crean.

El pensamiento sistémico utiliza el principio de la palanca en el sentido de que los actos pequeños, y bien focalizados, a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio adecuado. Afrontar un problema difícil a menudo requiere ver donde se encuentra el punto de apalancamiento, es decir, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera. El único problema es que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema.

Para hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de las situaciones organizacionales, es necesario comprender la complejidad dinámica, entendida esta como una acción que tiene efectos drásticamente distintos a corto y largo plazo.

Uno de los principios fundamentales del pensamiento sistémico es que la estructura incluye sobre la conducta; la perspectiva sistémica busca más allá de los errores individuales, de las personalidades y de los acontecimientos; alude la las interrrelaciones claves que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. No se trata de interrelaciones entre las individuos, sino entre variables tales como la población, los recursos naturales y la producción, entre otras.

La certidumbre es el mayor obstáculo para la apertura de la visión. Una vez que se cree tener la respuesta, se pierde la motivación para cuestionar el pensamiento; pero la disciplina del pensamiento sistémico muestra que no hay respuesta correcta cuando se aborda la complejidad. Por esta razón, la apertura de la visión y el pensamiento sistémico, están estrechamente ligados. Desde la perspectiva sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él., lo que produce un profundo cambio de conciencia y permite ver que continuamente los individuos reciben influencia de la realidad y ejercen influencia sobre la misma.

La esencia de la disciplina del pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque, el cual consiste en ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto

El principal soporte referencial en la teoría de la ventaja competitiva proviene de los avances del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, que se centran en la interpretación de los fenómenos de la competitividad y la productividad y de su influencia en el desarrollo económico. Ese soporte conceptual está complementado con los planteamientos de otros autores, entre ellos Arturo Condo, Javier Enrique Medina y Eduardo Doryan y los aportes de publicaciones especializadas del CRECE y la Agenda de Competitividad de Caldas. Todos estos conceptos se juntan para desarrollar el marco sobe el cual se desarrolla la investigación A través del análisis de las condiciones de competitividad del productor de café en su empresa así influir directamente en el sector cafetero colombiano de donde se pueden generar unas estrategias para fortalecer la competitividad del sector.

Antes de iniciar con las particularidades de la competitividad, es importante definir la palabra competitividad; tema central del trabajo de investigación. Hay muchos

acercamientos a la definición, pero según Hertford et al.**40**, La competitividad implica adaptarse a las características del mercado y, simultáneamente, al cambio técnico mediante el mejoramiento de la productividad de los factores expuestos a la competencia.

Algunos fundamentos de competitividad desde un punto de vista más humano, Medina**41**, basado en muchas definiciones, concluye que la competitividad parece acercarse cada vez más a la concepción humanista del desarrollo que se centra en el mejoramiento del bienestar del hombre a través de mejores niveles de calidad de vida. Esta concepción contrasta con la creencia en que el único fin de la competitividad es el aumento de la rentabilidad de las empresas. Este concepto se relaciona con el anterior en el sentido de que es necesario el bienestar del ser humano para que se den las condiciones de sostenibilidad.

Competitividad también puede expresarse como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje de un determinado sector con el apoyo del gobierno y la sociedad en general.

El informe Mundial de Competitividad, citado por Medina**42**, va un poco más allá y señala que: “competitividad es la habilidad de un país para crear valor agregado y así incrementar el bienestar nacional a través de la gestión de activos y procesos, de la atractividad y agresividad, globalidad y proximidad y por la integración de estas interrelaciones en un modelo económico y social.”

Michael Porter insiste en que la competitividad no es de los países, sino de las empresas, ya que estas son las que se tienen que enfrentar a la fiera competencia del mercado internacional. Pero la competitividad de las empresas sí tiene una relación directa con su ambiente o entorno, y es función de los gobiernos ayudar a generar condiciones tanto macroeconómicas como de infraestructuras adecuadas para el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Se hace evidente entonces, que la competitividad de las empresas depende tanto de factores exógenos, es decir, de su entorno, como endógenos propios de las mismas empresas. De aquí se concluye que la competitividad se puede crear a

---

40 Hertford, R.; García, J. Competitividad de la Agricultura en las Américas. Cali. CIAT, y Pontificia Universidad Católica de Chile, 1999. Serie de Economía e Impacto. p. 10.

41 Medina, Javier Enrique. Competitividad y Desarrollo Social. Retos y perspectivas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. p. 278.

42 Ibid., p. 203.

través de una estrategia de desarrollo económico y social, basada en la generación de valor agregado, en especial a través de programas de investigación y desarrollo tecnológico, en contraposición a las ventajas comparativas que están más directamente vinculadas a la disponibilidad y abundancia de ciertos factores de producción sobre otros. Países con ventajas comparativas no necesariamente tienen ventajas competitivas y viceversa.

Para Medina**43**, las ventajas comparativas como la posición geográfica, el clima y las materias primas han pasado a un segundo plano. Las ventajas naturales han cedido terreno ante factores de avanzada como el aprendizaje, la capacitación, la ciencia y la tecnología. No basta con poseer los mejores recursos sino saberlos utilizar estratégicamente. La fuerza laboral y la administración, capacitadas tecnológicamente, hoy en día forman parte de las ventajas competitivas de una empresa, sector o país lasa cuales, junto con los procesos tecnológicos, han reemplazado los factores tradicionales de producción (recursos naturales y capital).

De acuerdo con los conceptos mencionados, la organización cafetera con que cuenta el país puede ser el soporte de una ventaja competitiva del sector agrícola cafetero por su tradición y su capacidad para mantener ventajas comparativas a través de los años.

Los tipos de competitividad de acuerdo a lo expresado por Pelayo**44**, se pueden considerar dos niveles de competitividad, interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna surge la idea que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

[43] Medina, Javier Enrique, 1998. Op. cit., p. 259-261.
[44] Pelayo, Carmen. Monografía sobre Competitividad, 2002. cmpelayo@hotmail.com

Marcovitch**45**, sostiene que la competitividad internacional de un sector se deriva de la capacidad de sus dirigentes para administrar la interacción entre varios entornos. De esta manera, la definición de la competitividad entraña la consideración de tres niveles que se complementan entre sí: el estructural, el sectorial y el empresarial.

La competitividad estructural depende de la economía de un país en su conjunto y describe la capacidad de esa economía para incrementar o sostener su participación en el mercado internacional, con un aumento simultáneo del nivel de vida de la población. La competitividad sectorial refleja la capacidad de los sectores económicos para generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustenten una posición competitiva internacional. La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de las empresas para sustentar los niveles más elevados de eficiencia, en cuanto a la utilización de recursos y a la calidad de bienes y servicios ofrecidos. Una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los que ofrece la competencia, tanto en lo que se refiere a precio como a la calidad.
La combinación de estos tres niveles de competitividad resulta en una base autosostenible de competencia. El mantenimiento de la competitividad, en cualquiera de los niveles mencionados, requiere de un incremento de la productividad.

Según Porter**46**, hay cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares. Dichos atributos genéricos o determinantes de la ventaja nacional son los siguientes: las condiciones de los factores, los esquemas de estrategia y rivalidad, las condiciones de la demanda y las industrias afines y de apoyo.

Las condiciones de los factores, se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Los factores de producción no son otra cosa que los insumos necesarios para competir en cualquier sector. Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si poseen factores de bajo costo o de calidad singularmente elevada y si dichos factores se despliegan de una manera eficiente

[45] Marcovitch, Jaques. Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. Universidad de San Pablo, 1999. p.4.

[46] Porter, Michael, 1990. Op. cit. p. 110.

y efectiva. Kruger[47].

Doryan[48], complementa diciendo que los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares de cluster. Los factores especializados generalmente son los que hacen posibles los procesos de innovación. No solo son necesarios para alcanzar altos niveles de productividad, sino que tienden a ser menos comercializables o menos fáciles de encontrar en otras partes.

Los factores, continuando con la descripción de Porter[49], pueden agruparse en las siguientes categorías genéricas: *Recursos humanos es* la cantidad, cualificación y coste de los empleados. Los recursos humanos pueden dividirse en muchas categorías, como ingenieros, programadores, agrónomos ,igualmente los r*ecursos físicos son l*a abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos, minerales, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climáticas y la localización geográfica pueden considerarse parte de los recursos físicos. La localización respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes afecta a los costos de transporte y a la facilidad de los intercambios culturales y empresariales.; los r*ecursos de conocimiento es l*a dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y los servicios. Las fuentes del conocimiento se encuentran en Universidades, organismos estatales de investigación, entidades privadas de investigación, asociaciones gremiales y otras fuentes además los *recursos de capital s*e refiere a la cantidad y costo del capital para financiar las industrias. La cuantía total de recursos de capital de un país y las formas en que se aplican se ven afectadas por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital y el ultimo los de *Infraestructura:* Se refiere al tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y de paquetería, los métodos de pago o transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y mucho más. También incluye dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan la

[47] Kruger, Walter. Análisis de competitividad de la agroindustria del café de Nicaragua, 2000. INCAE. CLACDS. p. 9.

[48] Doryan, Eduardo. et.al. Competitividad y Desarrollo Sostenible:Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas, 1999.

[49] Porter, Michael. 1990. Op. cit. p. 114**.**

calidad de vida y el atractivo de una nación como lugar donde vivir y trabajar.

La mezcla o la proporción de los factores, difiere notablemente de unos a otros sectores y dicha combinación es lo que constituye la clave de la teoría estándar de la Ventaja Competitiva. Esa ventaja se deriva igualmente del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen los factores. No solamente el cómo sino el dónde se despliegan los factores es crucial en una economía, porque los conocimientos prácticos sobre tecnologías y los recursos humanos más capacitados frecuentemente pueden utilizarse en una variedad de sectores.

Evolución de la distribución de las fincas cafeteras[50]

Como consecuencia de este proceso, la economía cafetera actual se caracteriza por ser un conjunto bastante heterogéneo que hace muy compleja la toma de decisiones de política. Las diferencias se presentan en las unidades de producción, el grado de dependencia del productor del ingreso del café frente a los demás productos y el salario, la forma de explotación de la mano de obra, las prácticas culturales y en general el nivel de tecnología aplicada. No obstante, esta información se basa en estadísticas muy agregadas que no permiten apreciar, o bien el carácter heterogéneo de las zonas cafeteras y los posibles movimientos hacia la especialización de tipo regional.

Le importancia de este tipo de análisis, tiene que ver con los efectos condicionantes que tiene la desigualdad en la distribución de la riqueza en el crecimiento agrícola, y que pueden, por lo tanto, exigir alternativas de reestructuración de la propiedad rural. Adicionalmente, al establecer los niveles de heterogeneidad existentes entre diferentes zonas cafeteras, será posible diseñar programas de desarrollo económico e instrumentos de planificación coherentes a cada región, que permitan afrontar con éxito el proceso de mejoramiento continuo de la productividad y competitividad de la caficultura.

El hecho que la mala distribución de la propiedad sea uno de los factores que explican el menor ritmo de crecimiento en el largo plazo, así como muchas de las situaciones de desigualdad y pobreza características de la realidad rural de muchos países en desarrollo, ha implicado que los analistas del sector muestren una preocupación persistente por estudiar las modificaciones que se han experimentado en las estructuras de tenencia y la distribución de la superficie predial por rangos de tamaño[51]

A diferencia de la década del setenta, cuando la tendencia de la participación de la economía campesina en el cultivo era reducida y decreciente, la Encuesta

[50] Julian Garcia investigador economista de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

[51] Sobre la correlación existente entre desigualdad y crecimiento es posible revisar, Johnston y Mellor (1961, p. 48), López y Valdés (1998, p. 29-30), Stiglitz (1998, p. 1-3), Deininger y Squire 1996 citado por Jaramillo (1998, p. 9), y Persson y Tabellini (1994), citado por Ossa, Candelo y Mera (2000, p.10).

Nacional Cafetera (ENC) efectuada por Federacafé entre 1993-1997 reveló que, durante las tres últimas décadas, la caficultura colombiana experimentó un proceso de transformación hacia la pequeña propiedad. Proceso que ha tendido a agravarse en la medida que a la mala distribución del suelo, se le ha añadido la tendencia a la proliferación de unidades agropecuarias de tipo subfamiliar como consecuencia de la acelerada subdivisión de la propiedad rural. La comparación de los resultados obtenidos en los censos cafeteros realizados entre 1970 y 1993-97, confirman que el patrón de comportamiento agrícola se caracterizó, no solo por el rápido cambio tecnológico y la modernización de la estructura de los cultivos, sino también porque las transformaciones en la estructura de tenencia llevaron a un proceso de reducción del tamaño de las unidades más pequeñas (*minifundización)* y de concentración del suelo en las explotaciones más grandes.

La producción de grano es ahora una actividad de pequeños productores, caracterizados, en su mayoría, por depender casi exclusivamente del café y por vivir bajo unas condiciones sociales bastante preocupantes y con niveles de capital humano, en términos de educación y salud, por debajo de los niveles que se esperaría en un sector que ha destinado recursos importantes al mejoramiento de la calidad de vida de sus productores. En un hecho que la atomización de unidades hasta límites subempresariales – donde, incluso, un manejo hábil y con buen sentido económico apenas tiene un efecto sobre el ingreso de los hogares –, sumado a la incapacidad del resto de la economía de ofrecer oportunidades en otras actividades, más el efecto de las bajas cotizaciones del café en el exterior, han sido una gran limitación para que un gran número de productores alcance un nivel de ingreso adecuado[52].
No obstante, estos resultados no se apartan de la realidad rural de América Latina. Donde, desde la década del sesenta, diferentes estudios sobre el sector coinciden en que, a pesar de la temprana desruralización, la heterogeneidad de la estructura productiva, sumado al rápido crecimiento del número de pobladores rurales, y una infraestructura deficiente con bajos niveles de inversión en educación y servicios agrícolas, han sido factores que contribuyeron poderosamente a que se ampliara la brecha urbano-rural en cuanto a la proporción de población en precarias condiciones de vida, Domike y Barraclough (1980).

Bajo estas circunstancias, y reconociendo que hasta mediados del noventa los indicadores de nivel de vida experimentaron un ligero incremento en las zonas rurales[53], es claro que la dinámica de crecimiento rural necesario para avanzar en

[52] García (2002) y Crece (2002) han realizado estudios donde se constata el deterioro de las condiciones socioeconómicas de la población de la zona cafetera en Colombia.

[53] Para Colombia, Echeverry (1998, p. 38), Balcazar (1998, p. 21-22), Leibovich y Nuñez (1999, p. 508), Bejarano (1998, p. 82), si bien mencionan las mejoras en materia social y de reducción de la pobreza rural, reconocen que este proceso ha sido excesivamente lento y que durante los últimos años se ha mantenido prácticamente inalterado. No obstante, SISD (2001 ha mostrado nuevamente el deterioro en las condiciones de vida de la población rural.

una estrategia de lucha contra este flagelo en la zona cafetera, debe considerar que la producción agrícola requiere, no solamente de mano de obra y tierra, sino también de capital y tecnología (know how)[54]. Bajo estas circunstancias, consistente con el hecho que en el corto plazo la oferta de café colombiano no debe ir más allá de lo que efectivamente demandan los mercados interno y externo, es claro entonces, que toda acción de carácter público o privado dirigida a mejorar las condiciones de vida de los caficultores, así como a buscar una mayor competitividad internacional de nuestra caficultura, debe tener en cuenta las particularidades de los caficultores. La gran heterogeneidad que existe entre los diferentes agricultores, demanda diseños de programas específicos y diferenciados que contribuyan a superar las fallas o insuficiencias que presentan los mercados en el ámbito rural[55].

Es evidente la necesidad de coordinar la planificación de las zonas cafeteras con el resto del sector rural de los municipios, de tal forma que a través del apoyo gremial y estatal, y de acuerdo con las dotaciones de cada una de las zonas, se dinamicen las economías regionales de acuerdo a las potencialidades que cada una de éstas pueda ofrecer en el nuevo contexto.

En este sentido, resalta entonces la utilidad del estudio regional y en el que se encontraron diferencias regionales relevantes en algunos de los indicadores de la producción cafetera más importantes. De acuerdo con los resultados expuestos, se desprende que las mayores diferencias regionales están relacionadas con el nivel de especialización y adaptación de variedades mejoradas tecnificación, lo que es una importante conclusión en el sentido que constituye un claro indicio de las profundas diferencias en cuanto al grado de dependencia del café entre regiones.

Estos hallazgos, que coinciden con anteriores trabajos que han demostrado que las reducciones en el área cafetera se han dado en las regiones que menos tecnificaron su producción, permiten pensar que al interior de la caficultura colombiana las estructuras regionales están relacionadas, no solo con las prácticas agronómicas, en este caso la adopción de variedades mejoradas, sino también con el rendimiento físico de los cultivos. Por tal motivo, es conveniente que las recomendaciones de política o estrategias dirigidas a mejorar la productividad factorial y capacidad de gestión esté enfocada principalmente a los caficultores en condiciones de cultivar lotes productivos y que pueden vivir de sus predios. Entre tanto, a los propietarios con pocas posibilidades para subsistir como

[54] Escudero (1997, p. 22) y López y Valdés (1998, p.3), mencionan el impacto neto positivo de la educación en los ingresos de las familias rurales. Para el caso cafetero, por ejemplo, Leibovich y Barón, (1997, p. 19), encuentran una relación positiva entre el nivel educativo y la productividad de la explotación

[55] El tema de la heterogeneidad de la pobreza y el hecho que los campesinos requieren distintos grados de tención ha sido tratado por Dillon (1979, p. 174), López y Valdés (1998, p. 30) , Machado (1998, p. 194) , y Schetjman (1999, p. 17).

agricultores[56], no solamente es necesario diseñar políticas de transición que les permita tener acceso a otros tipos de ingresos extraprediales, y puedan seguir aprovechando al sector rural como alternativa de vida, sino también es importante estudiar alternativas de reestructuración de la propiedad rural en las zonas cafeteras que incrementen el área promedio de los predios cafeteros más pequeños[57].

Es necesario que, a través de la formación y desarrollo de capital social y organizacional, se refuerce la necesidad de definir incentivos de permanencia a nivel territorial, más allá de lo estrictamente productivo de la agricultura, que permita que el empleo rural no agropecuario pueda tener un peso importante y cada vez mayor en la absorción de fuerza de trabajo rural[58]. En tal sentido, la institucionalidad cafetera trabaja en una serie de cambios estructurales, a través de un proceso de reconversión que responda a las racionalidades económicas, riesgos, necesidades y requerimientos de cada una de las tipologías de caficultura. Labor vital, si se considera que este es un sector que continúa siendo estratégico para Colombia, no solo por su efecto sobre el empleo rural, sino también por su prominencia social y regional, con una gran incidencia en la estabilidad democrática, la seguridad, el equilibrio social y la prosperidad del país[59]. Por lo tanto, no es simplemente una actividad que concierne a las regiones o a los productores del grano, sino que tiene gran incidencia en la estabilidad democrática, la seguridad, el equilibrio social y la prosperidad del país.

Por tal motivo, en aras a que la política sectorial e instrumentos que se manejan a través de la institucionalidad cafetera, alcancen el éxito, de manera que permitan alcanzar los objetivos de aumentar el ingreso de los productores, y mejorar la capacidad empresarial de los productores, es necesario tener claro una visión global de la evolución del sector y establecer el carácter de la reducción en la superficie de las explotaciones.

En este sentido, y partiendo de la necesidad de profundizar en el origen de los fenómenos de fragmentación y concentración en Colombia, la información mencionada abre la posibilidad de indagar sobre las diferentes causas que inducen a reducir y/o aumentar la desigualdad. Finalmente, no podemos terminar

[56] En tal sentido, el informe final de la Comisión de ajuste de la Institucionalidad Cafetera, "El café, capital Social Estratégico" (2002, p. 2002), destaca la importancia de "la reconversión del minifundista y del campesino tradicional cafetero mediante un paquete tecnológico y de educación empresarial complementado con el incremento del tamaño promedio de su propiedad"

[57] Sobre la importancia de la "reconversión de la caficultura colombiana" puede revisarse, Avellaneda y Ramírez, (1995, p. 41) y Silva (2002, p. 70).

[58] Lanjow (1998, p. 83) y Schejtman (1999 p. 25), hacen una revisión de algunos trabajos destinados a examinar la magnitud y características del empleo rural no agrícola en América Latina. Para Colombia, un análisis al respecto puede encontrarse en Reyes y Martínez (1994 p. 310), Echeverry (1998 p. 36), Balcazar (1998, p. 20) y López (1999, pp. 43-44).

[59] Plan Nacional de desarrollo 2003 - 2006, "Hacia un Estado Comunitario", Proyecto de Ley 812 de 2003.

sin antes resaltar la importancia de ahondar en los efectos de estas transformaciones para la economía cafetera y en general para toda la economía agrícola del país y en la necesidad de buscar las posibles causas de estos fenómenos como una manera de aproximarnos al verdadero comportamiento de los indicadores en cuestión. En este sentido, es igualmente importante analizar la incidencia que variables como los niveles de tecnificación, la violencia, etc., han tenido sobre el comportamiento del área en café, el tamaño medio del cafetal y el nivel de especialización cafetera.

3.3 Marco Legal

El Fondo Nacional del Café es el instrumento central de la política cafetera colombiana. La situación financiera se ha deteriorado sensiblemente desde mediados de la última década con mayor celeridad desde el desplome del precio externo del grano en 1999. Las razones del deterioro tienen que ver simultáneamente con la inflexibilidad de los costos institucionales y la insuficiencia de los principales componentes de ingreso, tales como la utilidad en la operación comercial y la contribución cafetera. Contrario a lo que usualmente se argumenta, el impacto del deterioro o pérdida de valor de las inversiones y activos no ha sido definitivo en la generación de la actual situación aun cuando tampoco ha contribuido a la mejoría de la situación patrimonial del Fondo Nacional del Café.

La descripción de la población cafetera de Caldas, la economía cafetera se caracteriza por tener un alto grado de heterogeneidad que esta determinado principalmente por diferencias en el tamaño y propiedad de tierra, el grado de dependencia del productor del ingreso cafetero, la forma de explotación de la mano de obra, los sistemas de producción utilizados, la oferta mundial y la adopción de tecnología. Por esta razón se han caracterizado los caficultores en tres tipos de economías que se describen así: Economía Cafetera Minifundista: la mayor parte de los caficultores (64%) están dentro de esta categoría, se caracterizan porque viven en la finca y su nivel educativo es inferior a los 4 años de escolaridad, su principal fuente de ingresos proviene de otras actividades, principalmente la venta de mano de obra en otras fincas cafeteras. Sus ingresos por concepto de café son en promedio inferior a 1 salario mínimo mensual. Su productividad no supera las 70@ arrobas de café pergamino seco (c.p.s) por ha, debido entre otros, a la baja densidad de siembra. Su objetivo es la subsistencia y bienestar a corto plazo. La diferencia entre productores Minifundistas no agremiables y agremiables se encuentra en que por estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros, los productores agremiables y con derecho a ser federados son los que tienen un área en café igual o superior a 0.5 ha. Economía Cafetera Campesina: los caficultores campesinos en su mayoría viven en la finca y su nivel educativo es inferior a los 4 años de escolaridad. Sus ingresos por concepto de café son superiores en promedio a 1 salario mínimo mensual.

La mano de obra necesaria para el desarrollo de la actividad productiva cafetera la aporta el caficultor y su familia; únicamente requieren contratación de mano de obra en épocas de cosecha, y ocasionalmente venden su mano de obra. Aunque su actividad productiva no supera las 90 @ de c.p.s por ha, su productividad y por ende su producción pueden aumentar significativamente a través de la adopción de algunas prácticas recomendadas por Cenicafé como siembra de variedades mejoradas, densidades de siembra altas, renovación y fertilización periódica de cafetales. Los caficultores campesinos tienen una forma de vida tradicional, cuyo objetivo principal es su subsistencia y el bienestar de sus familias.

Para los caficultores de economía empresarial, el énfasis los aspectos , tecnicos, administrativos, financieros y de gestión empresarial de la empresa cafetera. Para estos caficultores, se insiste en la necesidad de que tengan un amplio conocimiento y control sobre las finanzas de la empresa y en la referenciación competitiva permanente. Aunque estos productores tienen una amplia adopción de las prácticas tecnológicas recomendadas por CENICAFÉ, la asesoría y asistencia técnica agronómica se desarrolla sobre temas más especializados, que permiten ajustes a la tecnología aplicada. Los métodos de extensión más utilizados son los grupales aunque también se consideran los métodos masivos e individuales.

Extensión El Servicio de Extensión se concibe como un sistema que mediante procedimientos educativos ayuda a los caficultores a mejorar los métodos y técnicas agrícolas, aumentar la productividad y sus ingresos, mejorar su nivel de vida y elevar las normas educativas y sociales de la vida rural.

El objetivo primordial de esta labor es la transferencia de tecnología a los caficultores del Departamento de Caldas, para que mejoren su calidad de vida, a través de la adopción de prácticas adecuadas para producir café de excelente calidad en forma rentable, competitiva y sostenible, cuidando el medio ambiente y estimulándolos para que participen en proyectos sociales, productivos, de infraestructura y medio ambiente que contribuyan a su bienestar social y familiar.

Un Extensionista es un dinamizador de procesos de desarrollo que pensando, primero en el caficultor y su familia, articula en su que hacer lo gremial, lo técnico-económico y lo social, en aras de una caficultura competitiva y sostenible. Su formación integral le ha ganado un puesto en la zona cafetera, más que como asistente técnico, como parte de la misma comunidad. Trabaja en estrecha relación con las comunidades organizadas, promueve espacios de participación, estimula el liderazgo local y la participación de los productores en la toma de decisiones.

El Servicio de Extensión comprende las actividades desde la planeación hasta la ejecución y evaluación del servicio suministrado, así como de los resultados obtenidos por el caficultor en términos de productividad, competitividad y

sostenibilidad de la caficultura. En la etapa de planeación se definen objetivos y estrategias de extensión que mejoren la competitividad de la caficultura, en este proceso se realizan las actividades de; Priorizar atención que consiste en identificar las veredas a atender en cada municipio teniendo en cuenta criterios tales como: estructura de la caficultura, oferta ambiental, potencialidad agrícola de la vereda, receptividad de los caficultores al servicio, entre otros; de otro lado esta el Análisis de la caficultura municipal donde una vez priorizadas las veredas de trabajo, el servicio de Extensión realiza un análisis de la caficultura municipal, identifica sus debilidades y fortalezas y establece posibles temas de capacitación que contribuyan a su desarrollo; después se realiza Identificación de la población objetivo donde posterior al análisis municipal y con base en la priorización de veredas se identifica la población objetivo a atender, especificando la ubicación y características generales de los productores de economía cafetera minifundista, economía cafetera campesina y economía cafetera empresarial; y por ultimo en esta etapa de planeación se realiza el diagnóstico y los planes de acción: los cuales se estructuran y definen entre el extensionista y los caficultores, en este se establece un diagnóstico de la empresa cafetera, ya sea grupal o individual, analizando aspectos como productividad, calidad, competitividad y asuntos gremiales. Una vez identificadas y priorizadas las debilidades tecnológicas, sociales, administrativas o financieras, se concerta entre el extensionista y los caficultores un plan de acción que contiene las actividades a desarrollar, los resultados esperados y los compromisos de las partes.

Una vez realizada la planeación se sigue con la etapa de ejecución y evaluación de extensión; en esta etapa se ejecutan las actividades previstas en los planes de acción concertados entre el extensionista y los caficultores atendidos. Las actividades de capacitación y asesoría se ejecutan mediante los diferentes métodos de extensión, verificando permanentemente el cumplimiento de los compromisos mutuos. Al finalizar el periodo (por lo general un año), se evalúan los resultados obtenidos y el nivel de satisfacción de los caficultores atendidos.

Es importante agregar a este proceso que el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas a través del Servicio de Extensión y de Gestión de Proyectos tiene presencia institucional permanente en 25 municipios cafeteros: Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Filadelfia, La Merced, Manizales, Manzanares, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Pácora, Palestina, Pensilvania, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San José, Supía, Victoria, Villamaría y Viterbo. Y que por medio de este servicio en el año 2006 de enero a Junio, se atendieron con Plan de Acción concertado a 418 grupos con 6.840 caficultores que hacen parte en su mayoría de la economía cafetera campesina y una proporción menor de la minifundista; además se atendieron 461 caficultores que hacen parte de la economía cafetera empresarial, de este modo se mostró una cobertura del 32% en el departamento. Otro de los aspectos a referenciar es que a través de proyectos productivos como Renovación de cafetales con incentivo, Seguridad Alimentaria, Cafés Especiales, Mejoramiento y

Mantenimiento de la Calidad de Café y otros más, se atendieron más de 15.000 caficultores pertenecientes a los tres tipos de economía cafetera.

Por Medio de los programas de difusión como la radio que se emiten semanalmente en los diferentes municipios del departamento de Caldas, se logró llegar masivamente a 25.000 caficultores, de los cuales una gran proporción son productores de economía minifundista y campesina, como meta para el presente año 2006, se espera atender a 400 grupos con 6.000 productores de economía cafetera campesina, 466 caficultores de economía cafetera empresarial y cerca de 25.000 caficultores de economía cafetera minifundista.

Del lado de la Gestión Interinstitucional el Servicio de Extensión presta ayuda a los caficultores con la colaboración de diferentes instituciones y entidades dentro de las cuales estan; Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: aporta recursos económicos provenientes del Fondo Nacional del Café; Instituciones Gremiales como Cenicafé, CRECE, Fundación Manuel Mejía, Fundación Ecológica Cafetera, Almacafé, Cooperativas de Caficultores y Expocafé; Entidades territoriales e Instituciones del estado como Gobernación de Caldas, Alcaldías, Corpocaldas, SENA; entre Otras entidades financiadoras: aportan recursos económicos para la prestación del servicio y los proyectos ejecutados con los caficultores.

3.3.1 Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera [60]

La Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera analizo de manera independiente la difícil situación que atraviesa el sector con el propósito de hacer recomendaciones y propuestas de política que le permitan al cultivador del grano encontrar un camino de esperanza hacia una caficultura económicamente viable, sostenible y mundialmente competitiva.

La Comisión tiene la convicción de que ante la profundidad del desastre económico y social que se está viviendo en las zonas cafeteras no basta con medidas de corto plazo o paliativos coyunturales haciéndose indispensable replantear el paradigma que ha orientado al sector por varias décadas. Los enfoques empresariales, las instituciones y las políticas que guiaron al sector en el pasado, y que sin duda sirvieron bien al gremio y al país por décadas, se han agotado ante la magnitud de los desafíos presentes. Igualmente, los Comisionados consideran que el futuro de la caficultura no es simplemente un asunto que concierne a las regiones o a los productores del grano sino que es un tema de alcance nacional del cual depende en gran medida la estabilidad democrática, la seguridad, el equilibrio social y la prosperidad del resto del país.

[60] 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, Alvaro Villegas; con la participación de los Asesores del Gobierno en Asuntos Cafeteros: Diego Sandoval, Cynthia Mercer, Guadalupe Bedoya; y con la Coordinadora Temática de Carolina Rentaría 2002.

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. Ese nuevo entorno desató una expansión improvidente 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. Los tostadores han aprovechado esa situación para sustituir cafés suaves por robustas de menor calidad en las mezclas que llegan al consumidor final, con la consiguiente caída en la demanda por cafés suaves. Aun cuando esa decisión ha mejorado dramáticamente los márgenes para los procesadores y comercializadores, ha tenido consecuencias devastadoras sobre el ingreso de los productores de cafés de mayor calidad y costo como es el colombiano. No menos grave es el efecto de largo plazo que esta miope estrategia está generando entre los consumidores habituales que están abandonando la bebida por otras opciones ante el creciente deterioro de la calidad de la taza.

La nueva realidad de la economía política del café ha modificado abrupta e inequitativamente el poder relativo de los actores del mercado a favor de los tostadores y comercializadores, se han encargado de que el beneficio de los precios bajos solamente se traduzca en un aumento de sus márgenes y utilidades, dejándole al productor una proporción cada vez menor del ingreso global cafetero e incluso rehusando a trasladarle al consumidor final los menores precios. Es tal la insensibilidad y falta de visión de estos actores, que a pesar de haber sumido a veinticinco millones de caficultores –la mayoría provenientes de los países más pobres del planeta- en la miseria, siguen insistiendo en una estrategia que llevará inexorablemente al exterminio de la diversidad social, productiva, ambiental y geográfica de la caficultura mundial. La Comisión considera que la Comunidad Internacional no puede seguir siendo indiferente ante esta tragedia. El mercado del café debe ser nuevamente un tema central de la agenda mundial y debe adquirir un renovado protagonismo como un instrumento de redistribución del ingreso global.

La política exterior del próximo gobierno necesariamente deberá hacer del café una prioridad central y deberá orientar sus esfuerzos hacia la meta de revivir las iniciativas encaminadas a encontrar soluciones políticas y económicas que de manera concertada le permitan a productores y consumidores aunar esfuerzos en beneficio de una caficultura sostenible y equitativa. La Comisión está convencida que Colombia debe tomar el liderazgo, idealmente en asocio de otros productores, para hacer uso de la legislación contra la competencia desleal y los monopolios en los países desarrollados, al igual que de las cortes internacionales de comercio, con el propósito de denunciar el ejercicio del poder oligopsónico y la cartelización de los tostadores y comercializadores finales en contra de los consumidores de café y de los productores del grano.

Una nueva estrategia cafetera debe partir de una aproximación realista del comportamiento internacional de los precios. La Comisión, después de un cuidadoso estudio de las diferentes perspectivas y escenarios de precios a corto, mediano y largo plazo, ha concluido que la robabilidad de un evento de esa naturaleza es exigua. De hecho, sentarse a esperar que un hecho fortuito y objetivamente bastante remoto cambie el destino de la caficultura colombiana genera una actitud inadecuada y perniciosamente pasiva de parte de las instituciones y de los productores. Los precios bajos son el resultado de un desequilibrio estructural con consecuencias de muy largo plazo. Dicho esto, no se puede despreciar el hecho de que gracias a los ajustes que se están dando en la oferta cafetera se podría esperar una modesta mejoría en las cotizaciones del grano a partir del año 2003, pero esta será gradual y no tendrá de ninguna manera las dimensiones de lo que se observó en el pasado. Es así como apostarle a una eventual bonanza puede inhibir decisiones difíciles en materia de política y de estructura productiva que le impedirán a los caficultores y al gremio aprovechar la modesta recuperación eventualmente factible en el mediano plazo. más bien, a construir la caficultura del futuro. Ningún escenario de política debe prever incrementos de precio internacionales sostenibles por encima de US $1 por libra en el mediano plazo.

Aun cuando los colombianos tienen conciencia del significado económico y de comercio exterior de la caficultura nacional, la Comisión considera fundamental llamar la atención del país sobre las connotaciones sociales y políticas de la actual crisis que atraviesa el sector. El café más que un producto agrícola de exportación es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y la integración nacional. Esta actividad representa el corazón de la sociedad rural colombiana ofreciendo una oportunidad de trabajo, de ingreso y de subsistencia a millones de compatriotas en áreas donde no existe alternativa viable. El café evidentemente extiende su impacto económico y social mucho más allá de las regiones cafeteras. Como núcleo de absorción de mano de obra rural y como generador de demanda sobre los demás sectores de la economía, la red social cafetera es un activo estratégico del desarrollo nacional.

El Estado tiene la obligación de invertir recursos públicos adicionales para preservar el capital social acumulado por décadas en las zonas cafeteras no solo como un acto de justicia sino también por consideraciones de eficiencia. Permitir que dicha red social se siga erosionando se traduciría a la larga en un mayor gasto público remedial para enfrentar la inseguridad y la pobreza, al igual que en un gasto de reconstrucción inmensamente más significativo, si se le compara con el esfuerzo fiscal que hoy se requiere para defender los activos sociales, institucionales, culturales y económicos de esta vasta zona del país.

La Comisión es consciente de las graves limitaciones fiscales por las cuales atraviesa el Estado colombiano, pero también lo es sobre los altísimos beneficios

sociales que representa para el país el apoyo gubernamental a los caficultores durante la crisis actual, el cual representa un sacrificio modesto si se le compara con esfuerzos estatales como la recuperación del sistema financiero o el salvamento de entidades gubernamentales en crisis. Para hacerse una idea de la conveniencia de este componente del gasto público basta hacer el ejercicio de estimar el inmenso costo que representaría crear un número equivalente de empleos a los que ofrece hoy la caficultura en otra actividad. La Comisión solicita al Gobierno Nacional y a la próxima administración que considere la defensa de la red social cafetera como una prioridad de política pública. En este sentido, urgimos al Ejecutivo y al Congreso Nacional para que mantenga el Programa de Apoyo a la Caficultura Colombiana que en buena hora se pusiera en marcha a finales del año pasado. El sostenimiento del precio interno y la financiación de la reconversión sectorial se justifican plenamente por sus implicaciones en el bienestar colectivo de las zonas cafeteras y del país en su conjunto. En este orden de ideas, la institucionalidad cafetera y concretamente los Comités Cafeteros han sido un instrumento idóneo para la canalización eficiente y despolitizada de la inversión pública, la cual ha estado históricamente ausente de estas regiones bajo el supuesto de que es una responsabilidad a cargo de los productores. En un sentido estricto la Comisión considera que el país y el Estado tienen una deuda histórica con los cientos de miles de familias cafeteras.

En Colombia no existe una sola caficultura. La heterogeneidad que caracteriza esta actividad y las interrelaciones entre las distintas modalidades productivas debe ser reconocida e integrada a la formulación de políticas. El 64 % de los caficultores son minifundistas con menos de media hectárea en café. Este grupo provee el 15% de la producción total pero a su vez aporta una parte significativa de la mano de obra requerida en las unidades productivas más grandes. El 31% de los productores corresponde a unidades empresariales cafeteras campesinas con un promedio de 2.2 hectáreas sembradas en café que generan el 40% de la producción nacional. Estos empresarios cafeteros campesinos derivan la mayoría de su ingreso familiar directamente del cultivo del grano. Y finalmente están los cafeteros empresariales que son el 5% del total de unidades productivas, con fincas que fluctúan entre 7 y 35 hectáreas, produciendo el 45% del total de la cosecha cafetera.

En las actuales circunstancias existe una simbiosis entre el pequeño caficultor y el cafetero empresario, por cuanto los pequeños productores derivan la mayoría de su ingreso familiar vía el trabajo fuera de la parcela. Siendo la mano de obra el 70 o el 80% del costo de la producción de café se hace indispensable en el corto plazo defender una mínima viabilidad de la producción empresarial moderna, por cuanto es por esa vía que se irriga el ingreso hacia el segmento más pobre de la población cafetera. Aun cuando conceptualmente la Comisión preferiría mecanismos de subsidio al ingreso cafetero de una naturaleza más focalizada con un impacto más directo sobre los grupos menos favorecidos, las distorsiones administrativas y el costo de implementación de esquemas distintos al actual

hacen recomendable mantener en el corto plazo el subsidio generalizado vía precio pagado al productor. Mientras persistan las actuales circunstancias del mercado externo y la baja competitividad relativa de la producción cafetera, la Comisión considera que se hace indispensable que el Gobierno Nacional garantice la asignación y el financiamiento del AGC ya que de este depende la sostenibilidad económica, social y productiva de la caficultura.

Una inversión de $200 mil millones anuales en este frente es una cifra modesta comparado con el costo de perder la estructura social y la vocación rural de 530,000 familias campesinas. La Comisión quiere señalar al Gobierno Nacional y al Gremio la importancia de estudiar alternativas de reestructuración de la propiedad rural en las zonas cafeteras que incrementen el área promedio de la unidad minifundista y campesina. Dado que para los caficultores más pequeños el ingreso derivado de su cultivo no les permite un nivel adecuado de supervivencia, es deseable generar mecanismos que disminuyan su dependencia de ingresos inciertos externos a su propiedad. En lo concerniente a explotaciones de naturaleza familiar, tan solo permiten generar una renta de supervivencia aquellas con áreas superiores a 5 hectáreas. Adicionalmente, no se debe olvidar que el principal costo de la caficultura es la mano de obra, desde una perspectiva de flujo de caja, solamente las explotaciones de naturaleza familiar o aquellas con significativas economías de escala tienen viabilidad productiva en las actuales circunstancias. Esa situación se hará aun más dramática una vez la economía regrese a niveles de crecimiento históricos los cuales se traducirán inexorablemente en un incremento de los salarios reales a tasas muy superiores al ingreso cafetero. De allí que sea recomendable promover alternativas de reasignación de recursos de manera que los productores medianos de tipo empresarial puedan desenterrar su capital de los cafetales y facilitar el acceso a dichas tierras a un campesinado empresarial cafetero de nuevo tipo, capaz de explotar competitivamente esas zonas vía el trabajo directo y familiar, o en forma asociativa con otros productores. La reconversión del minifundista y del campesino tradicional cafetero en empresario competitivo –mediante un paquete tecnológico y de educación empresarial al igual que con el incremento del tamaño promedio de su propiedad- son la mejor alternativa productiva para la supervivencia estructural de la caficultura colombiana. Las tierras marginales dedicadas hoy al café y que por razones ambientales y geográficas no tienen posibilidad de alcanzar niveles de productividad compatibles con la sostenibilidad, deben sacarse de la frontera cafetera e, idealmente, permitirle el acceso a esos productores campesinos y minifundistas a nuevas tierras en zonas óptimas donde puedan asumir sus propios costos laborales.

La caficultura colombiana tiene espacio para aumentar su eficiencia sin necesidad de realizar mayores inversiones directas adicionales. Existe un inventario acumulado de investigación tecnológica y conocimiento productivo –desarrollado por el Gremio y por Cenicafé que de ser aprovechado a cabalidad mejoraría sensiblemente el desempeño de las fincas cafeteras. Infortunadamente, la

transferencia de ese conocimiento se ha concentrado en las explotaciones más grandes y modernas. La ausencia de mecanismos de monitoreo y medición de la difusión de la información técnica hace imposible evaluar la eficacia y la equidad de los esfuerzos en ese sentido. La Comisión está convencida que existe amplio margen para impactar favorablemente la productividad del sector cafetero mediante inversiones modestas en la adecuación cultural y pedagógica del paquete tecnológico y en su adaptación a niveles sub-óptimos y tradicionales de explotación campesina.

El productor colombiano no solo ha recibido el mayor ingreso promedio de la caficultura mundial sino que ha contado con un nivel de vida y de provisión de servicios ampliamente superior al de conjunto de la economía rural colombiana. De la misma forma, es inevitable estar de acuerdo con la afirmación que el esquema vigente es insuficiente como marco conceptual, institucional, financiero y de políticas para enfrentar los desafíos del futuro. Las instituciones cafeteras han recibido el mandato de maximizar y estabilizar el ingreso de los productores y mantener la competitividad mediante la provisión de un conjunto de bienes públicos disponibles para todo el sector. Esas dos funciones primordiales han estado integradas financiera institucional y políticamente, con muy poca diferenciación tanto administrativa como contable.

El principio de unidad de caja del Fondo Nacional del Café, que es la base del manejo discrecional y no discriminado de las políticas y programas del sector- no ha permitido un seguimiento estricto de cada componente al igual que ha dificultado la medición de resultados. La asignación de recursos entre las distintas funciones institucionales escapa a un análisis consistente de costo-beneficio y ha llevado a resultados no óptimos. La racionalidad implícita –por la ausencia de criterios de desempeño medibles y verificables - no necesariamente siempre correspondió a la maximización del bienestar colectivo. De allí que los programas de apoyo y los servicios desarrollados en este contexto contribuyeran a un excesivo costo de la institucionalidad y a un detrimento progresivo del patrimonio del Fondo. La función central, que a juicio de la Comisión debe ser la maximización y defensa del ingreso directo de los cafeteros, sufrió en algunos casos un detrimento a favor de asignaciones menos consistentes con el bienestar general del cultivador.

La recuperación de la viabilidad financiera de la institucionalidad cafetera exige un profundo replanteamiento en la estructura de decisión, administración y control de sus diferentes componentes funcionales. La Comisión considera crítico que se definan con precisión y se separen las tres funciones primordiales de la institucionalidad, con sus respectivas fuentes de recursos y contabilidades, de manera que se pueda dar una oportuna y transparente evaluación del desempeño y de la gestión institucional en comercialización y garantía de compra; provisión de bienes públicos y gastos asociados a la institucionalidad; y estabilización del ingreso. La herramienta de la unidad de caja, que impidió que las alarmas del

deterioro patrimonial se activarán a tiempo, debe ser abandonada como criterio rector de las cuentas institucionales. Es necesario que cada función se estructure como una unidad de negocios autónoma capaz de generar utilidad o de ser necesario- ser subsidiada de manera transparente. Debe ser claro que la separación de funciones que propone la Comisión no es simplemente una reforma contable o un ajuste de caja, sino un cambio integral de la institucionalidad cafetera, que requiere importantes modificaciones de ley, contractuales y patrimoniales a la institucionalidad actual, además de una redefinición de la estrategia competitiva de la industria cafetera colombiana.

El mecanismo más importante con que cuenta la institucionalidad cafetera para defender al productor es la garantía de compra. En el sentir de la Comisión la responsabilidad de ser el comprador de última instancia es un pilar irrenunciable y debe ser preservada aún a costa de sacrificar otros servicios y programas menos vitales. Además de ser la clave para defender el ingreso cafetero, dicha garantía permite instaurar políticas de calidad mínima, ofrecer garantía de suministro a los compradores internacionales, controlar el impacto de las tendencias oligopsónicas de los actores nacionales e internacionales del mercado; y preservar una infraestructura comercial que es indispensable económica y socialmente para el sector. Para hacerla viable se requiere la conformación de una unidad de negocio capaz de ser rentable y que esté dedicada exclusivamente a hacer efectiva esa garantía..

La presencia de la Federación en el mercado mundial como un exportador significativo de café es definitiva para preservar la prima intrínseca del grano colombiano y mantener la credibilidad y consistencia de nuestra oferta. Gracias a esta función se ha impedido que dicha prima beneficie privilegiadamente a los intermediarios o que sea manipulada por estos. Esa responsabilidad se debe mantener sin discriminaciones contra los actores privados y basada en un claro criterio de rentabilidad y eficiencia.

El precio interno –dividido en un precio mínimo de sustentación y una contribución cafetera- ha estado sujeto históricamente a un nivel de manipulación que ha propiciado distorsiones e ineficiencias que ahora, en época de vacas flacas, se hacen evidentes. La ausencia de parámetros definidos y la excesiva discrecionalidad en la fijación del precio mínimo y de la contribución cafetera, propició una retención posiblemente excesiva del ingreso externo en manos del Fondo y de la institucionalidad en detrimento del ingreso del caficultor. Sin duda parte de ese ingreso institucionalizado terminaba en manos de los cafeteros vía servicios y bienes públicos, pero el análisis cuantitativo realizado por la Comisión confirma que detrás de esa discrecionalidad se esconde una de las principales razones del excesivo costo institucional y de filtraciones del ingreso hacia actividades e inversiones no óptimas.

Sin duda el papel y la participación del gobierno en la definición de dicha política llevó a que las decisiones sobre precio interno y contribución –al igual que a la asignación del ingreso institucionalizado- no necesariamente correspondiera a criterios de beneficio directo sino a urgencias de política macroeconómica o a prioridades coyunturales de naturaleza política.

Es así como los cafeteros, con recursos de la contribución o del patrimonio del FNC transfirieron al Gobierno Nacional por encima de los US$535 millones durante los últimos diecisiete años. La Comisión considera que la fijación del precio interno debe estar estrictamente sujeta a consideraciones de mercado y solo debe existir sustentación cuando la cotización internacional se sitúe genere un riesgo estructural de viabilidad de la producción nacional, como ha ocurrido desde mediados del año pasado. Igualmente, la contribución debe ser fija, independiente del nivel de precio externo y predecible en su aplicación para que tanto la institucionalidad cafetera, como los caficultores y los exportadores privados puedan presupuestar y planear a largo plazo el costo implícito del mantenimiento de la institucionalidad.

Respecto a la adopción futura de un sistema específico de estabilización de ingresos, la Comisión considera que los análisis planteados en este documento sobre las conveniencias y desventajas entre un fondo de estabilización basado en promedios móviles de precios, y otro que tome como referencia los costos de producción para la estabilización de ingresos, muestran que se debe preferir el empleo de promedios móviles a pesar de sus limitaciones operativas, ya que la estabilización respecto a costos tiene el riesgo de alejar a los productores de las tendencias de mercado. El mecanismo se debe estructurar de manera tal que proteja al productor de las fluctuaciones del precio externo, pero sin eliminar la tendencia de precios del mercado. No se puede incurrir en el error de mantener indefinidamente una estructura de ingresos, o de sostenimiento de costos que no consulte las condiciones estructurales de su actividad. Los caficultores deben conocer las tendencias del mercado y tomar decisiones productivas en función de las realidades de precios.

Los recursos del Fondo de Estabilización serían manejados en una cuenta totalmente autónoma y separados en su integridad de los recursos destinados a la institucionalidad cafetera y la provisión de bienes públicos. Las inversiones no serán de naturaleza estratégica o estructural y solo deberían ser de carácter financiero con bajo riesgo y alta liquidez para poder movilizarlos con agilidad en función de las variantes circunstancias del mercado. Es de anotar que dadas las proyecciones de precios actuales solo existirán cotizaciones que permitan hacer aportes al Fondo a partir de mediados de la década. El Fondo debe organizarse previendo la necesidad de contar con hasta dos años (2002 al 2004) de compensación a los productores, lo cual equivale aproximadamente a $160 millones de dólares, que podrían ser aportados por el gobierno inicialmente vía el AGC para luego ser fondeados con aportes de los productores. Para el inmediato

futuro, la Comisión reitera al Gobierno Nacional la necesidad de mantener durante la coyuntura actual de bajos precios el AGC como un mecanismo de protección del capital social cafetero. Una vez exista la posibilidad financiera de realizar aportes al mecanismo de estabilización propuesto, los cafeteros deberán ser consultados democráticamente para que escojan entre un modelo de transferencia plena del ingreso externo –aceptando el impacto pleno de la volatilidad y las fluctuaciones del mercado- o si prefieren diferir ese ingreso para mantener viable la producción mediante el compromiso de sacrificar una parte de los ingresos adicionales en
épocas de aumentos de precios con el objeto de tener un instrumento adecuado de protección en una nueva crisis futura. Dicha consulta le otorgará a la institucionalidad la legitimidad y los parámetros indispensables para ejercer esa función.

La Comisión está convencida de que los caficultores deben tener la oportunidad de construir un nuevo pacto social y colectivo para crearle el mandato político necesario a la caficultura del futuro. La institucionalidad en gran medida ha suplido en las regiones cafeteras al Estado en la provisión de bienes públicos. En general ese esfuerzo ha contribuido sensiblemente al relativo mejor nivel de vida de los caficultores. el Estado no puede seguir evadiendo sus responsabilidades de inversión pública en las zonas cafeteras y depositando en los hombros de los caficultores y sus instituciones obligaciones que son de naturaleza eminentemente estatal. Sin duda el Gobierno Nacional debe aprovechar la inmensa capacidad de gestión, la experiencia y la legitimidad de los Comités y las Cooperativas para canalizar a través de la institucionalidad cafetera la inversión pública. El Estado no debe competir con o replicar una infraestructura que ha demostrado sus bondades y aceptación pública.

No obstante, el impacto históricamente favorable del esfuerzo de los cafeteros, la falta de evaluación de las inversiones en ese frente; la ausencia de definiciones correctas sobre aquello que deber ser o no ser considerado como un bien público y la ausencia de transparencia fiscal sobre fuentes y destino de fondos ha alimentado la crisis financiera del sector y ha arrojado en ocasiones resultados no óptimos en materia de equidad y eficiencia. El costo de los diferentes componentes de la institucionaldiad fue, en promedio, en la última década de US$16ctvs/lb. A juicio de la Comisión –evaluándolo retrospectivamente- este nivel fue excesivo y contribuyó al deterioro de la capacidad financiera del FNC. Es prácticamente imposible hacer una valoración detallada y específica del impacto de estos gastos –sin desconocer la evidencia de su positivo impacto macro-regional- y por esa misma razón la Comisión considera que es crítico contar una clara jerarquización, justificación y delimitación del alcance, magnitud, costo y financiación de cada uno de ellos. Hacia el futuro, deben establecerse índices de desempeño y criterios de evaluación para que de manera transparente todos los actores del sector puedan conocer el impacto y los resultados de cada actividad y servicio a cargo de las instituciones del sector.

A juicio de la Comisión la función de proveer bienes públicos por parte de la institucionalidad cafetera debe materializarse y limitarse a asistencia técnica a los productores, investigación y experimentación científica y mantenimiento y consolidación de la posición del café colombiano en el exterior. La Comisión considera indispensable que la función de bienes públicos y los gastos asociados a la institucionalidad cafetera sean administrados también como una unidad independiente de caja cuya fuente de recursos sea la contribución cafetera. La contribución cafetera máxima, que a juicio de la Comisión es compatible con las necesidades de los caficultores, es de US$6ctvs/lb y debe ser suficiente para cubrir la totalidad de las acciones a cargo de la institucionalidad. Dada las circunstancias críticas del sector, y de manera transitoria por los próximos cuatro años, estos servicios se deben financiar conjuntamente entre el FNC y el Gobierno Nacional. La Comisión le solicita al Gobierno Nacional que mantenga su aporte en los niveles observados a partir de la puesta en marcha del Plan de Apoyo a la Caficultura. A partir del 2006 la totalidad de estos servicios deben financiarse con la contribución cafetera.

Esta recomendación se basa en que en este horizonte de tiempo, se estabilizan los precios internacionales. A juicio de la Comisión, la provisión de un conjunto de bienes y servicios claramente delimitados y disponibles para todo el sector cafetero debe ser, después de la garantía de compra, la segunda función prioritaria de la institucionalidad cafetera. Para lograrlo con los severos costreñimientos financieros actuales y futuros hay que romper los esquemas vigentes. Hay que crear empresarios del café y no solo cultivadores del grano. Hay que sacar el inmenso conocimiento técnico acumulado en las publicaciones y los anaqueles de Cenicafé para llevarlo al cafetal. Hay que orientar los servicios al desarrollo de cafés especiales y de nicho con características de mayor valor agregado. Hay que concentrarse en las inversiones que garantizan una caficultura competitiva. Hay que defender la prima y la marca del Café de Colombia en los mercados mundiales. La Comisión propone en su informe medidas específicas para alcanzar estos objetivos y una jerarquía clara para asignar presupuestalmente los limitados recursos disponibles. Las inversiones, servicios y programas a cargo de la institucionalidad cafetera deben tener como referente el hecho innegable que la competitividad de la caficultura colombiana está amenazada. El 95% de la producción mundial se genera con costos inferiores al de las fincas de nuestro país. La tendencia global es hacia cafés especiales y hacia la sustitución de cafés suaves por robustas en el mercado de mezclas disminuyendo la participación del café colombiano en el mercado mundial.

Las ventajas de nuestro café frente a otros suaves se han disminuido permitiendo a Centroamérica participar como sustituto creciente de nuestro grano y apropiarse de la prima para cafés selectos. Brasil ha desarrollado una capacidad instalada creciente y altamente competitiva para ofrecer cafés arábigos. La participación colombiana en el segmento más dinámico –el de los cafés especiales- es marginal

si se compara con otros productores. Es de señalar que actualmente en Estados Unidos el segmento de cafés especiales representa el 17% del volumen importado y el 40% del valor del mercado, lo cual ilustra el mayor precio que le reconoce el mercado a estos productos. La marca Juan Valdez y 100 % Colombiano –que por tanto tiempo le han servido al sector y al país para diferenciar nuestro café- han perdido capacidad de convocatoria de los consumidores más selectos. Ante ese panorama, y sin desconocer que la Federación y el Fondo ya han iniciado acciones y programas para neutralizar algunos de estos procesos que erosionan la competitividad de nuestro café, la Comisión recomienda la formulación y puesta en marcha de una Estrategia para la Competitividad de la Caficultura Colombiana. El café no puede sustraerse a la puesta en marcha de mecanismos como los acuerdos de competitividad que ya operan en otros sectores productivos. Los componentes de dicha estrategia deberían ser: investigación y transferencia de tecnología; política de calidad y diferenciación en el mercado; y estrategia de marca y comercialización externa.

La implementación de la estrategia competitiva debe partir del reconocimiento de que los niveles promedio de escolaridad y educación formal de los caficultores campesinos y administradores de fincas es inaceptablemente bajo, lo cual explica en gran medida la persistencia de prácticas no óptimas desde el punto de vista competitivo. El mejoramiento de la capacidad competitiva de la caficultura colombiana exige una revolución educativa en las zonas productoras. El Gobierno Nacional y la institucionalidad cafetera deben concertar un programa de profundización de la escolaridad rural en las zonas cafeteras si se quiere una caficultura viable y competitiva. Desde el punto de vista tecnológico existen prácticas disponibles en Cenicafé que tendrían un impacto importante tanto en la productividad como en la reducción de costos pero que no llegan al productor de manera amplia y consistente. La Comisión recomienda una profunda revisión de las metodologías y prácticas de extensión al igual que un monitoreo de su efectividad- para llevar la tecnología al cafetal. En cuanto a prioridades de asignación de los recursos de investigación como criterio general la Comisión considera que el énfasis debe estar en encontrar nuevos paquetes tecnológicos y prácticas organizacionales que eleven la rentabilidad antes que seguir manteniendo el enfoque tradicional de buscar el incremento de la productividad física. De igual trascendencia es impulsar el proyecto de investigación del genoma del café por cuanto muchos de los desafíos que enfrenta nuestra caficultura podrían encontrar solución por la vía de un mayor y más completo conocimiento genético.

La Comisión considera que Cenicafé reúne todas las condiciones de capacidad técnica y respetabilidad internacional para convertirse en entidad certificadora del origen y calidad de los cafés especiales que se produzcan en el país, con lo cual no sólo se le da un importante elemento de apoyo para la comercialización internacional de estas producciones, sino que también se genera una fuente de ingresos propia al Centro. El segundo componente de la estrategia de

competitividad es una nueva política de calidad y diferenciación en los nuevos nichos de mercado. La mayoría de los estudios demuestran que aún cuando la diferenciación del grano colombiano como un café de alta calidad en el mercado masivo le sirvió al país y mejoró el ingreso de los caficultores, hoy en día esa ventaja competitiva se está agotando dado que las diferencias de percepción de calidad entre los cafés suaves se han reducido dramáticamente. No nos confundamos, esta estrategia, aunque altamente recomendable, tiene límites y no es la solución para toda la industria cafetera colombiana. El café colombiano desde el punto de vista de segmento y diferenciación en el mercado está entre la espada y la pared. En el mercado masivo las mezclas con otros suaves, e incluso las mezclas con robustas y de menor calidad de taza, han desplazado parte del consumo del 100% Colombiano hacia otros países productores. En el mercado de cafés superiores, los cafés de "marca" y diferenciados están reemplazando el liderazgo histórico de Colombia como bebida premium. Además, dada la estrategia de unificación y control de calidad, que ha sido altamente favorable para generar la prima y la preferencia como proveedor a Colombia, ha traído como consecuencia, sin proponérselo, una baja utilización del significativo potencial de la geografía y los ecosistemas colombianos para ofrecer cafés diferenciados, que a pesar de ser un mercado de menor tamaño es de alto precio y crecimiento.

La Comisión considera urgente complementar el programa de apoyo a la exportación de cafés especiales mediante el ofrecimiento de asistencia técnica para el desarrollo de calidades diferenciadas real y consistentemente, posicionamiento de marcas, financiación y comercialización externa, centrado en torno a la gestión de las cooperativas y asociaciones de productores. Es muy deseable que la institucionalidad adopte el Programa de Cafés Especiales como una prioridad estratégica de largo plazo y se le asigne la relevancia presupuestal y administrativa que se requiere para que sea exitoso. Colombia se debe poner como meta para el año 2007 la exportación anual de un mínimo de dos millones de sacos de cafés especiales. Los cafeteros han invertido cerca de US$500 millones en una estrategia de comercialización y posicionamiento del café colombiano. Esa inversión ha generado enormes créditos para el país por cuanto ha preservado la percepción de calidad de nuestro café, ha mantenido una demanda consistente y precios por encima de aquellos pagados a cafés equivalentes. Además, las marcas que se han consolidado son un patrimonio de propiedad intelectual importante que a pesar de los cambios estructurales en el mercado aun posee un significativo potencial para defender la presencia del café colombiano en los países consumidores. No en vano la marca Café de Colombia está entre las cinco más recordadas entre los consumidores de los Estados Unidos.

Para la Comisión es prioritario defender la imagen externa y el mercado que ha logrado el café colombiano. No podemos dejar a Juan Valdez y a su mula a la deriva por consideraciones estrictamente presupuestales. Es indispensable asignar recursos para proteger las marcas existentes aun a costa de otras

iniciativas menos estratégicas. Simultáneamente, es necesario aprovechar la plataforma de marcas posicionadas para avanzar hacia un "portafolio de productos" capaz de ubicarse diferenciadamente en distintos segmentos y nichos de mercado. Se trata de un conjunto de productos y programas que segmenten y valoricen, sin aumentar la oferta total colombiana. La institucionalidad cafetera deberá invertir los recursos necesarios en la investigación de las opciones existentes para el mejor desarrollo y aprovechamiento del patrimonio de propiedad intelectual existente y el aprovechamiento comercial de la rica diversidad ecológica y cultural de las zonas cafeteras.

El Fondo Nacional del Café es el instrumento central de la política cafetera colombiana. La situación financiera del FNC se ha deteriorado sensiblemente desde mediados de la última década y con mayor celeridad desde el desplome del precio externo del grano en 1999. Las razones del deterioro tienen que ver simultáneamente con la inflexibilidad de los costos institucionales y la insuficiencia de los principales componentes de ingreso, tales como la utilidad en la operación comercial y la contribución cafetera. Contrario a lo que usualmente se argumenta, el impacto del deterioro o pérdida de valor de las inversiones y activos no ha sido definitivo en la generación de la actual situación aun cuando tampoco ha contribuido a la mejoría de la situación patrimonial del Fondo.

La Comisión considera que la situación financiera actual del FNC es compleja y requiere una atención permanente tanto de las autoridades cafeteras como del Gobierno Nacional y los entes territoriales. El margen de maniobra existente no permite errores, descoordinación o desfases en la ineludible e indispensable gestión conjunta para enfrentar la crisis. El agudizamiento de la situación actual conllevaría al desmonte de facto de los pilares centrales de la política cafetera del último medio siglo. Aun cuando los escenarios financieros y de precio externo de mediano plazo que ha examinado la Comisión permiten ser optimistas sobre la preservación de los instrumentos de la institucionalidad cafetera, es indispensable poner en marcha medidas financieras de emergencia y al mismo tiempo modificar profundamente las bases estructurales, organizacionales y contables de las funciones a cargo del FNC. La Comisión considera que las tres funciones institucionales, siendo estas garantía de compra y comercialización, provisión de servicios y bienes públicos, y estabilización de ingresos deben operar de manera independiente, con estructuras contables y de fuentes de recursos claramente diferenciadas. Este esquema institucional, además de asegurar una mejor gestión, permitirá más transparencia en cuanto a la rendición de cuentas y el análisis de costo/beneficio que deben hacer los beneficiarios finales de la institucionalidad.

La Comisión ha analizado la situación del FNC tanto en la coyuntura actual como en el horizonte de los próximos tres años y ha concebido un conjunto de medidas específicas que van desde acciones inmediatas hasta las decisiones de mediano y largo plazo si se quiere resaltar algunos aspectos decisivos. En primer lugar es claro que debe darse una transformación institucional, para generar una estructura

que permita organizar la operación del Fondo. Es fundamental que la contribución, que representa el principal ingreso del Fondo, alcance a cubrir los gastos institucionales y el pago de intereses para generar una situación de equilibrio financiero, mientras que el patrimonio actual se debe utilizar para disminuir el nivel de endeudamiento, para sostener la labor de comercialización de café, y eventualmente para respaldar un fondo de garantías que cubra parcialmente el riesgo crediticio de los caficultores.

En los próximos tres años se requiere un esfuerzo conjunto entre los productores, el FNC y el Gobierno Nacional para garantizar el cumplimiento de las funciones principales de la política cafetera nacional. Como la recuperación del precio externo tomará un tiempo, la relación entre los costos institucionales y la contribución seguirá desequilibrada y además se necesitarán recursos para sostener el ingreso del caficultor, por lo que se requiere un apoyo temporal del Gobierno tanto para la financiación de gastos institucionales, como el que se ha dado en el presente año de $88 mil millones, y el apoyo directo al ingreso del caficultor (AGC) por $200 mil millones. Si estas medidas generales se acompañan con los ajustes financieros, de costos e institucionales que propone la Comisión, es de esperarse que para el año 2006 la caficultura esté en capacidad de defender su viabilidad histórica con sus propios recursos. La institucionalidad cafetera y su operatividad actual están regidas por un marco regulatorio que debe ser ajustado para darle viabilidad a las modificaciones que propone la Comisión. Dado que este documento contiene las pautas de una nueva política cafetera, los comisionados consideran que se debe tramitar una ley en la cual queden claramente representados los principios de la nueva institucionalidad que se propone y que se debe redefinir el contrato de administración del FNC entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno. La Comisión considera que es en el gremio cafetero, en el Congreso de la República y en el Gobierno Nacional en donde se deben discutir las propuestas de ajuste institucional aquí planteadas. La Comisión reafirma su confianza en estas instancias como los escenarios válidos para su discusión y adopción. La Comisión es optimista sobre el futuro de la caficultura colombiana. Sin duda los desafíos que enfrenta el sector son inmensos y requieren un cambio de paradigma en la política cafetera.

Encontrar el camino de la viabilidad va a ser duro y exigirá muchos sacrificios, pero si se tiene la voluntad política y se persevera en la estrategia propuesta tenemos plena confianza que el sector saldrá fortalecido. Las dificultades que amenazan con acabar con la caficultura colombiana no deben ser tan son solo una preocupación de los hombres y mujeres que laboran en los cafetales. La superviviencia del café es un objetivo estratégico si se quiere garantizar la salud económica, política y social de la República. La Comisión convoca a toda la Nación a apostarle al café y a solidarizarse con una visión renovada que se convierta en un modelo de prosperidad social, competitividad y paz para todo el campo colombiano.

El Gobierno Nacional y el Gremio Cafetero actualizaron el convenio

Prorrogado por 10 años el contrato de administración del Fondo Nacional del Café

Es el décimo que se firma desde 1928 entre la Federación y el Gobierno, y se extenderá hasta el 2016. "El convenio mantiene sus tres objetivos básicos: manejo concertado de la política cafetera, la garantía de compra y la comercialización del grano, y el mejoramiento de la calidad de vida de las 560.000 familias productoras", dijo Gabriel Silva. El patrimonio del Fondo pasó de 248 millones de dólares al cierre del 2002 a 448 millones en el 2005, lo cual representa un crecimiento del 81%. Y redujo su nivel de endeudamiento en 36%.
"La prórroga del Contrato le permite a la caficultura colombiana contar con reglas de juego claras en los años que vienen", dijo el presidente Alvaro Uribe.

El Gobierno Nacional y el Gremio Cafetero actualizaron técnicamente y prorrogaron por otros diez años el contrato de administración del Fondo Nacional del Café, lo cual garantiza la continuidad en la política cafetera del país y asegura el desarrollo económico y social de las 560.000 familias productoras.

El documento fue firmado anoche por el presidente Álvaro Uribe Vélez y el Gerente General de la Federación de Cafeteros, Gabriel Silva Lujan , en el acto de presentación del libro "Luis Guillermo Echeverri Abad, Obras Completas", en las instalaciones de la Federación de Cafeteros.

La prórroga del contrato, que se extenderá hasta el año 2016 y que es el décimo que se firma de manera ininterrumpida desde 1928 entre la Federación y el Gobierno, fue analizada ampliamente durante las últimas semanas con el Ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla y su equipo económico, los directivos de la Federación y los Directores Jurídicos del Gobierno y del Gremio.

El presidente Álvaro Uribe Vélez dijo que le alegraba la coincidencia de la firma de la nueva prórroga del contrato con la presentación de las obras completas del doctor Luis Guillermo Echeverri Abad, porque es "un buen homenaje a ese pionero de la caficultura y de su institucionalidad" y porque le permite a la caficultura colombiana contar con reglas de juego claras en los años que vienen.

El contrato de administración del Fondo es un instrumento de gobernabilidad que le permite a la Federación garantizar la compra y comercialización externa de la cosecha cafetera, realizar programas de apoyo al caficultor, transferir tecnología y dar asistencia técnica a los productores; invertir en investigación científica, financiar los programas de promoción y publicidad del Café de Colombia y proteger el patrimonio marcario de los cafeteros.

"El convenio mantiene sus tres objetivos básicos: manejo concertado de la política cafetera, la garantía de compra y la comercialización del grano, y el mejoramiento de la calidad de vida de las 560.000 familias productoras", dijo Gabriel Silva.

Recordó que la Federación de Cafeteros ha sido pionera en el país y en América Latina en la administración de recursos parafiscales, ya que desde la creación del Gremio (1927), el Gobierno le encargó la administración de los recursos generados por el impuesto a las exportaciones de café Durante las primeras décadas el Gobierno y el gremio firmaban dos contratos, uno para la administración de los recursos que generaban las exportaciones de café y otro para inversiones del Estado en las regiones cafeteras, y desde 1978 se unificaron en uno solo. El dirigente gremial dijo que con esta decisión concertada, el Gobierno busca garantizar la estabilidad jurídica de todos los proyectos y programas de largo plazo que ha venido ejecutando la Federación, con el apoyo de los Comités Departamentales de Cafeteros, del Gobierno Central y de los gobiernos departamentales y municipales.

El Fondo Nacional del Café (FoNC) es una cuenta del Tesoro Nacional creada a partir de 1940, que se nutre con los rendimientos derivados de las ventas de café en el exterior y en el país, los provenientes de la contribución cafetera, los rendimientos financieros y las regalías por el uso de las marcas. Con estos recursos se financian una serie de programas en beneficio de los mismos productores.

De acuerdo con las leyes vigentes, la Federación está facultada para administrar las contribuciones parafiscales por las exportaciones de café (Ley 101 de 1993), por ser una entidad gremial con representatividad nacional.

El Gremio Cafetero, que ha sido reconocido a nivel nacional e internacional como una de las más grandes organizaciones no gubernamentales del sector agropecuario, está conformado por 353 Comités Municipales, 15 Comités Departamentales y un Comité Directivo de la Federación, cuyos integrantes son elegidos democráticamente cada cuatro años por los mismos cafeteros.

Gabriel Silva reveló que de acuerdo con las últimas cifras consolidadas, durante los últimos cuatro años la situación financiera del Fondo se ha fortalecido de manera consistente. El patrimonio pasó de 248 millones de dólares al cierre del 2002 a 448 millones de dólares en el 2005, lo cual representa un crecimiento del 81 por ciento.

Dijo que, además, se logró una reducción del 36% en el endeudamiento, el cual bajó de 431.000 millones de pesos en el 2002 a 274.000 millones al cierre del año pasado. Y de otro lado, que a pesar de la revaluación del peso frente al dólar, el Fondo cerró el 2005 con un superávit de operaciones efectivas de caja de 38.000 millones de pesos.

Instituicionalidad cafetera soporte de las unidades productivas
Federación Nacional De Cafeteros De Colombia Comite[61]

Fue constituida en 1927, como una institución de carácter gremial, privada, sin ánimo de lucro, con la responsabilidad de ofrecer servicios a la comunidad rural cafetera, encaminados al fortalecimiento productivo del cultivo del café y al desarrollo económico y social del productor y su familia.La estructura organizacional, está compuesta por diferentes instancias que orientan sus políticas: el Congreso Nacional de Cafeteros, el Comité Nacional de Cafeteros, el Comité Directivo, los Comités Departamentales de Cafeteros y los Comités Municipales de Cafeteros.

La instancia máxima de dirección de la Federación de Cafeteros, es el Congreso Nacional de Cafeteros, conformado por delegados de los Comités Departamentales, quienes analizan las labores desarrolladas por la Federación y estudian los diferentes problemas de la caficultura para dictar las medidas que considere necesarias para su solución.

El Comité Nacional de Cafeteros, conformado por Representantes del Gobierno Nacional y del gremio cafetero, le corresponde concertar la política cafetera del país.

El Comité Directivo, integrado por un representante de cada Comité Departamental de Cafeteros, por iniciativa propia o del Gerente, se encarga de la orientación y supervisión de aspectos gremiales o administrativos.

Comités Departamentales de Cafeteros, responsables en cada departamento, de la organización, orientación del gremio y la ejecución de los planes, programas y proyectos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Los Comités Municipales de Cafeteros, lideran las políticas y programas en el respectivo municipio.

[61] Informe Social del 2005 del Comité Departamental de Cafeteros de Caldas

La base de nuestra organización la constituyen los caficultores, quienes a través de las elecciones cafeteras eligen directamente Delegados al Congreso Nacional de Cafeteros y Miembros de los Comités Municipales de Cafeteros.

Visión:

Lograr una caficultura competitiva y sostenible; fortalecer el tejido social en las zonas cafeteras y posicionar al café colombiano como el mejor del mundo.

Misión:

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

Comité Departamental de Cafeteros de Caldas.

Fuimos creados en 1927 como una dependencia de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en el departamento de Caldas.

Política de Gestión:

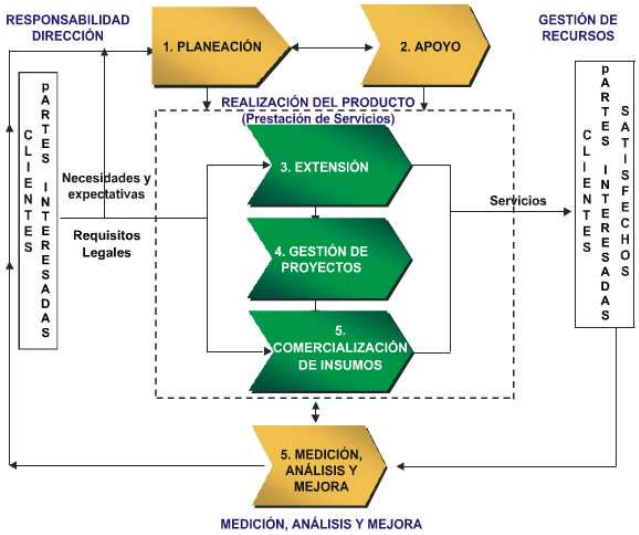
Somos una empresa comprometida con servicios 100% calidad, que respeta el medio ambiente y la legislación, por una caficultura competitiva y sostenible que contribuya al bienestar del Caficultor y su entorno.

Sistema de Gestión:

El Comité de Caldas tiene implementado un Sistema de Gestión (SG), certificado bajo la Norma ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, cuyo alcance es la Prestación y Administración del Servicio de Extensión, Comercialización de Insumos y Gestión de Proyectos Educativos, Productivos, de Infraestructura, Medio Ambiente y Protección Social a la Comunidad Cafetera del Departamento de Caldas – Colombia.

El Sistema de Gestión identifica las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, los requisitos legales aplicables al Comité de Caldas, los objetivos estratégicos y los servicios a prestar (Macroproceso de Planeación), la apropiación de los recursos necesarios para su realización (Macroproceso de apoyo), la prestación de los Servicios (Macroproceso de Extensión, Macroproceso de Gestión de Proyectos y Macroproceso de Comercialización de Insumos), el seguimiento y evaluación (Macroproceso de Medición, Análisis y Mejora) y finaliza escuchando la voz del cliente y partes interesadas para evaluar su satisfacción con los servicios prestados y el desempeño ambiental del Comité de Caldas.

Estructura del SG



Sistema de Gestión Ambiental:

Con el propósito de lograr un adecuado desempeño ambiental, la prevención de la contaminación y la conservación del medio ambiente, el Comité de Caldas tiene establecido en el Sistema de Gestión, un Proceso de Administración Ambiental, que permite identificar y controlar los aspectos e impactos ambientales significativos asociados a sus actividades, servicios y proyectos y además asegurar el cumplimiento de los requisitos ambientales aplicables, acordes con los objetivos y metas ambientales establecidos en su Plan Estratégico y Plan Operativo.

Para eliminar, controlar y mitigar los impactos ambientales asociados a los aspectos ambientales significativos identificados en condiciones normales de operación (Vertimientos al Agua y Generación de Residuos), el Comité de Caldas ha implementado diferentes mecanismos de control operacional como son los Instructivos para el Manejo de residuos, Mantenimiento de pozos sépticos, Identificación del riesgo de productos, Operación planta de tratamiento de Aguas y Transporte y almacenamiento de productos en bodega y almacenes.

De igual forma para garantizar una respuesta apropiada en el manejo de condiciones anormales de operación o emergencia (riesgos de demolición, incendio, sismo, derrame, fuga de gas, terrorismo, funcionamiento de planta

eléctrica, inundaciones), el Comité de Caldas, tiene implementado un instructivo para actuar frente a cada uno de éstos riesgos.
La ejecución de los anteriores controles y el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable al Comité de Caldas, asegura el cumplimiento de nuestra política de gestión, la eficacia de nuestro Sistema de Gestión y su mejoramiento continuo acorde con los requisitos de la certificación en la Norma ISO 14001.[62]

4. OBJETIVOS

4.2 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta sistémica de transformación empresarial para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas, aplicando los desarrollos de la teoría de las ventajas competitivas con el propósito de mejorar el desempeño de estas empresas en el mercado internacional del grano.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Definir los factores que hacen competitivos a las unidades productivas economía campesina cafeteras.

5. METODOLOGIA

La investigación se realizará en primera instancias a través de revisión documental, los textos guías del concepto de competitividad y de la economía del sector cafetero nacional y mundial para la investigación se presenta información de las empresas cafeteras de Caldas (unidad productiva es decir el caficultor y su finca economía campesina), mediante la aplicación de método cuantitativos es decir de entrevistas, encuestas las cuales estarán soportado por un muestreo estadístico estratificado.

Como herramienta para la recolección de información se utilizará fichas bibliográficas, en las cuales en términos generales se resumen los datos de los textos y las ideas más relevantes en relación con las categorías que orientan la investigación.

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1.1 Fase descriptiva

Corresponde a la recolección teórica sobre la competitividad direccionado al sector agrario cafetero a su base, es decir el cafetero y su finca definido en esta

[62] Informe Social del 2005 del Comité Departamental de Cafeteros de Caldas

investigación como unidad productiva o empresa cafetera y así dar respuesta al problema planteado, es una etapa conceptual.

Se efectuará una fase de fundamentación y documentación de la información recolectada, por medio de la consulta bibliográfica, selección de documentación a través de fuentes primarias como son el conocimiento se encuentran en universidades, organismos estatales de investigación, entidades privadas de investigación, asociaciones gremiales, instituciones cafeteras, la unidad productiva y otras fuentes.

Las fuentes primarias, se desarrollaran teniendo en cuenta la observación y las entrevistas serán el soporte de las fuentes de información primaria utilizadas. Teniendo en cuenta el conocimiento de la teoría de ventajas competitivas y compromiso para el logro de que sea sostenible, los factores que transforman las unidades productivas en el ámbito competitivo actual, la importancia de la participación y compromiso de cada eslabón en la cadena de valor como herramienta para el logro de las ventajas competitivas, los potenciales beneficios económicos de la participación activa y responsable en la cadena, el conocimiento de los demás actores de la cadena. El análisis de la anterior información tiene como propósito la formación de un concepto claro sobre los factores que de alguna manera la transformación sistémica de las unidades productivas de economía campesina en del departamento de Caldas, aplicando los desarrollos de la teoría de las ventajas competitivas

Las fuentes secundarias por medio de las técnicas de encuestas e entrevistas y trabajo de campo, haciendo uso de los diferentes instrumentos para así generar una sistematización de los datos suministrados.

Estas fuentes secundarias se acudirán principalmente a la información de ensayos sobre economía cafetera, publicados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que hacen frecuente referencia a los programas de competitividad del sector cafetero, Informe final de la Comisión de ajustes de la institucionalidad cafetera, el Plan estratégico y operativo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 2003-2008 en el campo cafetero, en lo referente a la teoría de las ventajas competitivas por medio de las publicaciones sobre Competitividad Internacional, especialmente las de Michael E. Porter por ser el gestor de ésta teoría económica y publicaciones en Internet y Estudios de Competitividad.

La investigación se fundamentará en la información provista por los productores de café, y los datos de las diferentes instituciones o personas de la cadena productiva, industriales y directivos, comercializados, consumidores, investigadores vinculados al sector de la producción, comercialización interna, y comercio internacional del sector agrario cafetero.

Se establecerá ó un contacto directo con cada uno de los actores de la cadena, partiendo del productor y terminando en el comercializador-tostador que es el último eslabón de la cadena y quien tiene contacto directo con el consumidor final del café como bebida.

Las encuestas a productores de café son el soporte para la identificación de las variables competitivas y recolección de los datos y el análisis de la información documental, serán la base fundamental para la diseñar la propuesta, se efectuara una reflexión y planeación alrededor de los factores que inducen a la competitividad del cafetero con énfasis definir la ventaja competitiva internacional de la unidad productiva.

Se desarrollará en primera instancia una evaluación, análisis critico y profundo de la información recolectadas de las fuentes recolectadas, con el fin de identificar los factores que conduzcan al establecimiento de la transformación empresarial para las unidades productivas cafeteras de economía campesina del departamento de Caldas, aplicando los desarrollos de la teoría de las ventajas competitiva.

En esta primera fase se formulan argumentos descriptivos para lograr una aproximación al objetivo de la investigación en administración. Teniendo claro que el centro de estudio es la unidad productiva (empresa cafetera el caficultor y sus propiedad) es decir la base del sector cafetero, la economía campesina, con un enfoque de las ventajas competitiva mundiales, generando los medios para llegar a los mercados internacionales en mejores condiciones que la competencia, con unos cimientos no por fluctuaciones del precio, de una bonanza, por variable climatológicas, sino de la efectividad de la unidad productiva, sus ventajas y desarrollo como empresa, logrando cambios, donde la competitividad es un reto nuevo, distintos a los que han jalonado el éxito económico del pasado, que exige mutaciones en las perspectivas y en los modelos, desde el punto de vista de las perspectivas es necesario reconocer parámetros, tales como que una economía global es el nuevo ámbito de cualquier actividad económica (la competitividad de una economía se prueba en los mercados internacionales, ubicuidad del consumo y de la competencia), en consecuencia la actividad productiva es distinta (más amplia) la percepción del territorio (y de la región) como un lugar (como un sujeto) de la competitividad (generalidad de la producción y de los factores); el conocimiento es el recurso más importante (más que los recursos naturales, las ventajas competitivas más que las comparativas).

Desde el punto de vista de los modelos, las formas exitosas del pasado, en algunos casos son insuficientes (en el campo de la gestión) y en otros obsoletos(el proteccionismo). Es así enfrentado este nuevo entorno con toda la capacidad y conocimiento, contribuyendo en gran medida al desarrollo competitivo en el sector agrario del país, la cual se puede desarrollar y así adecuarse a cualquier producto agrícola.

La selección de variables para el estudio se realizó teniendo en cuenta las características particulares de la zona, para lo cual se recurrió inicialmente a una lista muy completa de variables discriminadas por componentes (social, económico y ambiental) y dependiendo de la importancia que podría tener para la zona involucrada, se determinó mediante criterios técnicos cuales eran las variables que verdaderamente tenían una alta influencia en el momento de querer hacer una evaluación de desarrollo sostenible en la región.

Para la recolección de la información se realizaron encuestas con base en las variables antes seleccionadas y se procedió a realizar las visitas personalizadas a cada uno de los sistemas cafeteros de la zona de estudio con el fin de dar un desarrollo confiable al cuestionario diseñado. La información obtenida fue complementada con datos de Sica – Afic (Sistema de Información Cafetera – Administración de fincas cafeteras).

Con la información que se recopiló, se crearon bases de datos en el programa Excel donde se guardó con su respectivo libro de códigos para su fácil entendimiento, para cada uno de los sistemas cafeteros. El análisis de la información se llevó a cabo en dos fases, la estadística descriptiva y la estadística analítica

5.1.2 Fase interpretativa

Se continua en esta fase en la definición para las unidades productivas cafeteras economía campesina del departamento de Caldas, aplicando los desarrollos de la teoría de las ventajas competitivas a partir de la datos recolectados; se retoman los consideraciones definidas por medio de los distintos enfoques teóricos investigados y analizados previamente.

El enfoque propio de competitividad a las unidades productivas cafeteras Caldense, con su orientación al sujeto “Productor de café” es decir a la unidad productiva cafeteros de economía cafetera. Detrás de los factores, es la condición necesaria, antes durante y después del proceso competitivo, de igual manera es causa, actor y objetivo final de la competitividad.

Por eso esta investigación pretende la identificación de las ventajas competitivas a las empresas cafeteras Caldense y una recomendaciones concretas para su aprovechamiento, la prioridad esta plasmada en acciones dirigidas a formar y fortalecer el sujeto de la competitividad regional cafetera. Fundamenta el enfoque de este proyecto solo si el sujeto “Empresa Cafetera (Unidad Productiva)” habrá una economía cafetera regional competitiva.

ECONOMÍA CAFETERA	Café Caficultor (has)	Caficultores No.	%	Total Area Café (has)	%	Producción (@ cps)	%
Economía Campesina	1.5 -10.0 has	14.311	34,6	46.524	52,0	4.233.664	46,2
Total Caldas		**14.311**	**34,6**	**46.524**	**52,0**	**4.233.664**	**46,2**

FUENTE: SISTEMA DE INFORMACIÓN CAFETERA. Comité de Cafeteros de Caldas.(2006)

6. ESTADO DEL ARTE [63]

La exploración conceptual a la competitividad muy estudiada y analizada en las ultimas décadas lo constituye las investigaciones encontradas hasta el momento; los desarrollos más profundos se han hecho en los campos específicos, es decir, dentro de las competitividad de los países, para así ver mejorar los niveles de competitividad, requiere disponer sistemáticamente información permanente, verídica y de actualización periódica es decir oportuna que indague sobre los aspectos centrales de desarrollo, que permitan tener un conocimiento de los avances en la competitividad de los países, Alrededor de los conceptos de competitividad se ha investigado en el ámbito regional el programa de competitividad de Caldas (2002) y en el tema especifico el sector cafetero hay un estudio de la análisis de las condiciones de competitividad internacional del sector colombiano de cafés especiales (2003).

Al nivel de varios gobiernos (Colombia, México, Brasil, etc..) existen experiencias de Acuerdos Sectoriales de Competitividad o Planes de competitividad, basados en dos principios esenciales: el tratamiento de la cadena productiva con su entorno y la acción concertada de los sectores público y privado. Algunas evaluaciones de estos acuerdos, destacan que han tenido en su ejecución debilidades en la coordinación de las entidades del sector público, poca vinculación del sector privado en el cumplimiento de los compromisos y una ausencia generalizada de los trabajadores en los acuerdos, así como un énfasis excesivo en los problemas coyunturales (Espinal C y Roldan D., 2000).

[63] La revisión documental para la elaboración del estado del arte se hizo en las siguientes fuentes de información:

- Biblioteca Universidad Nacional – Sede Manizales. Consulta de bibliografía, tesis de pregado en Administración de Empresas, revistas y journals de la hemeroteca.
- Biblioteca Universidad Autónoma de Manizales Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Universidad Autónoma de Bucaramanga
- Bases de datos: swetswise y proquest.
- Internet. Journals, revistas y páginas especializadas.

El conjunto de problemas que plantea el análisis de la competitividad de las empresas cafeteras donde el primer paso es ampliar el marco conceptual tradicional neoclásico a otras teorías económicas con mayor grado relativo de capacidad explicativa o predictiva sobre el tema. Antes que intentar validar una teoría en particular a partir de una evidencia empírica, este trabajo pretende explicar la competitividad de las empresas cafeteras a partir de la teoría económica soportada en competitividad y productividad en general, adoptando un enfoque teórico pluralista y ecléctico, seleccionando algunas teorías que a priori tendrían un poder explicativo mayor y analizar su contribución a la comprensión del problema.

Toda investigación científica que se refiere a los hechos afronta la diversidad de lo real. La construcción científica siempre implica un modelo explicativo inevitablemente reductor, pero muchas veces esa reducción conlleva a deformar la realidad invalidando el modelo. El rechazo a esa deformación fundamenta el uso de enfoques mas sistémicos para el nivel de análisis y así explicar su articulación y su funcionamiento en el unidad productiva o como un todo.

La globalización de la economía y de las decisiones a nivel de las empresas ha dado lugar al manejo de un nuevo concepto, el de competitividad o ventajas competitivas que replantean el concepto tradicional de ventajas comparativas. Aunque la discusión de “competitividad” o “ventajas competitivas” internacionales es relativamente nueva en el sector agrario (caficultura)

Según Pratten (1991) la competitividad tiene muchas facetas, lo cual hace más difícil aplicar análisis estadísticos o desarrollar teorías con significancia practica; el tema de la competitividad es evasivo y difícil de estudiar. Cuando se discute de competitividad a escala general, se suelen utilizar dos medidas típicas: La competitividad según los costos y según la cuota de mercado[64]. (Obschatko 1994 ; Porter 1980, 1991, 1997). Aceptando en estos casos como definición de competitividad, a “la capacidad de una empresa/región o país de mantener y aumentar las ventas/exportaciones de un sector determinado en un marco de crecimiento”. Si se enfoca la competitividad como la posibilidad de colocación en el mercado, lo que interesa es conocer el costo medio (consecuencia de la fertilidad de la tierra, de la tecnología aplicada, del precio de los insumos y la mano de obra). Una producción de bajos rendimientos puede tener bajos costos y posibilidades de colocación en el mercado.

Pero si se habla de competitividad desde el punto de vista de región o país, esto se determina por el mantenimiento y aumento de la participación en los mercados y por ende de las exportaciones.

[64] El comportamiento efectivo de las exportaciones netas o de la capacidad de venta de los productos.

Según Gutman y Reca (1998), la competitividad o ventaja competitiva está sometida a las condiciones coyunturales[65] y es en general de carácter dinámico, ya que interesa su análisis en el tiempo conformando un concepto relativo porque confronta aspectos propios respecto a un competidor (país/firma). En algunos casos indicadores de ventajas comparativas monitoreados en el tiempo pueden servir como indicadores de competitividad.

Otros autores en cambio, dicen que la competitividad es sistémica, la competitividad de un país/empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto- (Esser et all, 1996.). Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ello son lo que genera ventajas competitivas (North 1993).

El concepto de competitividad sistémica se basa en el reciente debate de la OECD (1992)[66], sobre la inexistencia o insuficiencia, en los países en desarrollo del entorno empresarial eficaz en que hace hincapié el concepto de "competitividad estructural". Este fenómeno puede impedir el desarrollo aún cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa, como se ha venido comprobando tanto en países miembros de la OECD o países de desarrollo relativo mayor o menor[67].

El concepto de competitividad sistémica elaborado por estos autores, se diferencia de otros dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial en dos elementos:

Primero distingue cuatro niveles analíticos - Meta, Macro, Meso y Micro- siendo en el nivel meta donde se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y acción estratégica, el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño, el nivel meso donde se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas (correspondiente al estado y los actores sociales), y el nivel micro, el de las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

Los autores destacan la importancia del nivel meso en la creación de la "competitividad sistémica", las políticas que configuran este nivel poseen una dimensión nacional y otra regional o local. Las primeras apuntan a desarrollar la infraestructura física (transporte, puertos, comunicaciones, etc.) y las segundas la infraestructura no material (sistemas educativos, etc.). Es en el nivel meso donde

[65] Políticas cambiarías, monetaria, fiscal y comercial entre otras.
[66] Enfoque integral denominado "competitividad estructural".
[67] Sin embargo un entorno deficiente no impide la creación de competitividad, aunque restringe la capacidad de las empresas para lograr una competitividad sostenible en el tiempo.

se extienden las estructuras basadas en redes cooperativas y la coordinación horizontal autónoma, interactuando la gestión jerárquica con la gestión basada en esas redes.

La noción "sistémica" de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales, que si bien son una condición necesaria, no son suficientes para lograr ese objetivo. Algunos autores hablan de formas de competitividad "espurias" (no sustentables) que están sustentadas en bajos salarios, tipos de cambio elevados, subsidios a las exportaciones, sobreprotección de importaciones, devaluación, etc.

La competitividad de los sistemas de producción y del Sistema Agroalimentario (SAA)en particular puede ser estudiada desde el punto de vista contractual. Los sistemas que pueden obtener mejor información del consumidor final, que pueden predecir tendencias, y que pueden reorganizar las relaciones contractuales hacia los nuevos objetivos son consideradas más competitivos.

Cuando se compara la habilidad competitiva entre diferentes países o empresas, no deben considerarse solamente los costos de producción, sino también los costos de "ejecución", por lo tanto será de importancia la tecnología, las políticas de gobierno hacia el riesgo[68], y todo el ambiente institucional.

Se debe tener en cuenta que la tendencia de aumentar la segmentación en el mercado consumidor trae también un aumento de activos específicos que caractericen la transacción (controles ambientales y de salud).

La década de los noventa se convierte en el escenario en el cual se empieza a transitar de un viejo paradigma de agricultura por ende de la caficultura es decir a su eje central la unidad productiva, centrado en el sector primario, a uno nuevo que lo concibe como un sector ampliado o un sector agroalimentario, articulado estrechamente a la política macroeconómica, enfocado a las ventajas competitivas, con estrechos lazos a los servicios colaterales de comercialización y transporte, integrado vertical y horizontalmente, con efectos significativos en la reducción de la pobreza rural y en donde el uso de los recursos naturales se utiliza de una manera sostenible.

En esta perspectiva, son muchos los esfuerzos que se realizan por llegar a una nueva concepción de agricultura. Bajo la moderación y orientación de organismos internacionales como la FAO, el IICA, el BID, el IFPRI, la CEPAL, entre otros, se realizan discusiones de extraordinaria riqueza fáctica y conceptual para llegar a un visión más integral y compresiva, que pueda dar una salida estratégica a la agricultura (caficultura "unidad productiva"). Son también de importancia los

[68] Los gobiernos pueden ayudar a reducir la incertidumbre asociadas con la volatilidad de los precios, aunque también puede inducir otras fuentes de incertidumbre con intervenciones recurrentes, congelamiento de precios y una política internacional errática.

análisis propositivos por iniciativa del sector científico y académico, así como los elaborados por los distintos gobiernos y las organizaciones no gubernamentales.

La mayor parte de los trabajos generados, indican la necesidad de superar la visión estrecha de un sector agrario focalizado a la unidad productiva centrada en el sector primario. Por el contrario, se exige integrar en el concepto todo el valor que la empresa cafetera aporta al conjunto de la sociedad, así como el que aquella recibe de esta. Se busca identificar, cualificar, cuantificar y establecer el sentido de los flujos de valor, para llegar a un concepto holístico, sistémico. De esta manera, la concepción económica de la caficultura de su base el caficultor supera el esquema lineal de la función de producción, para buscar el valor de las interrelaciones, capaces de generar nuevos valores como producto de la sinergia establecida entre las distintas partes que hacen posible dichas interrelaciones.

Lo anterior ha exigido un nuevo enfoque para la productividad, que no puede considerarse sólo como la máxima cantidad de rendimiento con el nivel más bajo de recursos. Por el contrario, debe responder de la mejor manera a las necesidades del consumidor por medio de un inteligente despliegue de los recursos. En las nuevas condiciones económicas, en las cuales el conocimiento se convierte en una fuerza productiva directa y los sistemas y procesos de información se tornan en elementos estratégicos para la nueva concepción de la unidad productiva.

No todos los valores que la caficultura “unidad productiva” aporta a la sociedad son retribuidos. Ese escape de valor constituye uno de los elementos centrales a ser incorporados en una nueva concepción de caficultura orientada a lograr esa valorización en el comercialización de grano es decir llegar a los mercados con factores de existió, para así permanecer en el tiempo y desarrollar la ventaja competitiva sostenible.

Dentro de los resultados múltiples de la caficultura “unidad productiva”, la producción de del grano constituye una función que sobrepasa en mucho los objetivos económicos, pues se erige en el único medio posible para lograr la sobrevivencia física de la especie. No existe otro medio posible de suministrar los nutrientes básicos indispensables para asegurar esa existencia. En consecuencia, la caficultura “empresa cafetera” tiene una dimensión de seguridad alimentaria de las sociedades, que de alguna u otra forma sufren las consecuencias del grave flagelo del hambre. Esta dimensión o función de la caficultura “unidad productiva”, se hace más importante en los países pequeños y pobres que no tienen ni la fuerza ni la dimensión para intervenir significativamente en los mercados internacionales de alimentos, todos ellos controlados por grandes empresas de carácter multinacional con finalidades exclusivamente económicas. Asegurar que todas las personas de un país tengan en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias para llevar una vida activa y sana, tiene una

estrecha interrelación con la forma en que se ordenen los recursos naturales, con el abordaje del incremento de la producción, con las políticas en sus distintos niveles, el comercio internacional, el mantenimiento de la biodiversidad, la protección del medio ambiente, la inversión, la paz y la estabilidad.

La erradicación de la pobreza es fundamental para mejorar el acceso a la alimentación. Ello implica que la producción y distribución de alimentos, como parte del concepto mismo de caficultura “unidad productiva”, se constituye en un componente importante de las políticas y estrategias de desarrollo rural.

En los marcos de un concepto estrecho de caficultura “empresa cafetera” y bajo la práctica de los métodos y técnicas de la denominada "revolución verde", no se estableció un lazo positivo y sistémico con el medio ambiente. Por el contrario, su relación se realizó en un sentido excluyente y contradictorio. El nuevo concepto de caficultura “unidad productiva” exige una relación incluyente, amigable y sinérgica con el medio ambiente. Una caficultura “empresa cafetera” practicada en este sentido puede condicionar positivamente el volumen y calidad de suministro de agua para las actividades industriales y la vida urbana y rural, mediante el mantenimiento de cuencas hidrográficas, la infiltración y el nivel estable de fluctuación. Puede ayudar también a combatir la erosión, y por lo tanto, disminuyen los daños en las partes bajas de los ríos.

La reducción de la contaminación como consecuencia de la ordenación de los suelos y de la vegetación; el crecimiento de la biomasa y de la fijación de nutrientes gracias a los cultivos mixtos, la explotación de la tierra y la aplicación adecuada de fertilizantes; mayor capacidad de recuperación del ecosistema, mediante técnicas que combatan la erosión; utilización de la caficultura “unidad productiva” orgánica como una alternativa para la eliminación de la energía sintética en los sistemas agrícolas. Todos estos son beneficios ambientales directos de la caficultura “empresa cafetera”, bajo este nuevo concepto.

Como función social, la caficultura “unidad productiva” tiene la importante tarea de contribuir a incrementar la viabilidad de las zonas rurales y sus comunidades. De esta forma, contribuye a la formación de comunidades rurales prósperas, capaces de enfrentar los retos económicos y culturales actuales, conservando sus características propias, su cultura y estructuración social. En tal sentido, el concepto de caficultura “unidad productiva” implica elementos culturales propios de cada país y localidad, de acuerdo a sus experiencias y trayectorias históricas. El mantenimiento de actividades relacionadas con la caficultura “empresa cafetera” y el medio rural, no necesariamente productivas, se convierte en un objetivo de este nuevo concepto de caficultura “unidad productiva”. La conservación de la relación de las poblaciones agrícolas y rurales con la tierra, la conservación de patrimonio histórico cultural, el mejoramiento del paisaje por medio de una caficultura “empresa cafetera” conservacionista, constituyen una serie de valores de carácter social de crucial importancia en el mejoramiento de la

calidad de vida de las poblaciones humanas. La igualdad entre los sexos, la equidad étnica y generacional en el medio rural, la tolerancia y la convivencia pacífica, se establecen en elementos esenciales de estabilidad social y en consecuencia en factores fundamentales para la sobrevivencia del conjunto de la economía y la sociedad.

Todos estos elementos que hace parte de un nuevo concepto de caficultura "unidad productiva", hacen parte del esquema de competitividad sistémica. se tendría un rumbo al entorno afecto y por en a la estabilidad rural de una región que tiene una gran dependencia al café, por ende se debe volver competitiva sosteniblemente

Además de cada uno de los contenidos que se han establecido, el nuevo concepto hace énfasis en las interrelaciones o interfases de cada uno de los componentes. En este sentido las tareas de mediación, coordinación y articulación cobran un extraordinario significado en el rescate de la vigencia de la caficultura "unidad productiva" nacional.

En el nuevo contexto internacional, la estrategia competitiva es fortalecer la capacidad de las empresas de un país, para posicionar de una manera sostenible sus productos en el mercado. Sin embargo, esta estrategia no depende en la práctica exclusivamente de las decisiones y actitudes que se tomen al nivel de la empresa; hay toda una interrelación muy compleja de variables que dependen de otros agentes del sector publico y privado, los primeros como responsables de la política y los segundos como partes de un escenario relativamente homogéneo de actividades económicas: las empresas agropecuarias, las empresas procesadoras de productos intermedios y las productoras de bienes finales, ubicadas en un contexto sectorial

Los factores, con la teoría de las ventajas competitivas definida pos Michael Porter[69], pueden dividirse en dos distinciones particularmente importantes: la primera es entre factores básicos y avanzados. Los factores básicos incluyen los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere de una inversión privada y social modesta. Estos factores son importantes en sectores extractivos o basados en la agricultura es decir el sector agrario por ende la caficultura "unidad productiva" y en aquellos donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio

Los factores avanzados incluyen la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y los institutos de investigación; son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia.

[69] PORTER, Michael. 1990. Op. cit. pág. 117.

Estos factores son más escasos porque su desarrollo implica cuantiosas inversiones. Los factores avanzados de una nación, organización o empresa se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

La segunda distinción, es su especificidad, y pueden ser generalizados o especializados. los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Los factores especializados incluyen al personal con formación específica, infraestructura con características especiales, bases del conocimiento en un campo en particular y otros factores. Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva que los factores generalizados.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera.

Otra distinción entre los factores, enunciada por Porter[70], es la de si la nación los ha heredado, como es el caso de los recursos naturales o de la situación geográfica o si, por el contrario, los ha creado. Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean. Las inversiones públicas para la creación de factores normalmente se concentran en los factores más básicos y generalizados. El sector privado, por el contrario, juega un papel fundamental en la creación de factores avanzados y especializados.

De acuerdo a Figueroa[71], la ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores tales como su abundancia. En la competencia real la abundancia o bajo costo de un factor conduce a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de condiciones climáticas adversas, crean presiones para innovar en su presencia. Es el mismo caso de una constante elevación del tipo de cambio de la moneda nacional.

Productividad y Competitividad

La productividad determina la competitividad y ello queda expresado en la definición que Porter[72], ofrece: “Es la capacidad para sostener e incrementar la

[70] Ibidem. pág. 119

[71] FIGUEROA, Luis. Análisis de competitividad del azúcar: El Salvador,. INCAE.CLACDS, 1998 pág .22**.**

[72] PORTER, Michael. Op. cit. pág. 6

participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad".

El concepto central del enfoque de Michael Porter es que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países. No tiene sentido hablar de competitividad en el ámbito nacional, pues ésta se produce en aquellas industrias de una nación que, al participar en el comercio internacional, logran obtener ciertas Ventajas Competitivas sobre sus rivales extranjeros, y de esta forma logran mejorar productos y procesos.

Corroborando lo expresado por Porter en el párrafo anterior, la OECD[73], afirma que la competitividad de una nación surge del aumento de la productividad de sus empresas. Esa productividad no solamente está influenciada por las fuerzas del mercado, sino también por las políticas del país y sus instituciones conexas.

En el mismo sentido, Hunter[74], en su artículo del Academy of Management Review, dice que el enfoque de la compañía BP Chemicals siempre ha estado basado en la competitividad y la productividad, y que este enfoque le ha permitido a la compañía mantenerse en posiciones de vanguardia a nivel mundial.

Las teorías expuestas permiten concluir que al generar ventajas competitivas, las empresas de un país inciden en el aumento de la productividad nacional, la cual en realidad constituye la única medida adecuada de competitividad nacional. No es solo necesario un aumento de los niveles generales de productividad para lograr el desarrollo económico y el aumento de la competitividad. Es indispensable además que el aumento en productividad abarque todos los sectores productivos.

Las lecturas de diferentes autores permiten afirmar que el nivel de vida de una nación es determinado por la productividad con la cual utiliza sus recursos humanos, naturales y de capital. Igualmente, es importante tener en cuenta que el sector público y privado deben desempeñar papeles diferentes pero interrelacionados para crear una economía competitiva.
Basados en los conceptos coincidentes de los autores citados, se puede decir que un aumento en la productividad de las empresas cafeteras traería como consecuencia un aumento de la productividad del sector cafetero en general, y por ende un mejoramiento de la competitividad del país en los mercados internacionales.

Para mejorar esa competitividad internacional, el Gobierno colombiano, a través

[73] OECD. Economic Outlook Magazine. VII. Productivity and Firm Dynamics: Evidence from Microdata. Junio de 2001.

[74] HUNTER, David. Getting Fit for the First Division.. AMR. Chemical Week Magazine. Marzo 31 de 1999.

del Ministerio de Comercio, diseñó la Política Nacional de Productividad y Competitividad[75]. Dicha propuesta se enfocó en diseñar unos mecanismos específicos para atacar la improductividad de la plataforma o entorno productivo del país a través de la construcción de la Red Colombia Compite. Dicho mecanismo, además de fortalecer la plataforma productiva, tiene como propósito enfrentar al país a la realidad de la globalización. La cadena del café está incluida dentro de ese programa gubernamental de competitividad.

Para dar una base conceptual a este proyecto es necesario que exista un cierto consenso sobre la concepción básica sobre lo relacionados con el tema de competitividad (su relación con la productividad, el capital humano, la tecnología y las instituciones en un contexto de economía global) donde la competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar en forma permanente y sostenible ventajas económicas en un mercado internacionalizado (o global), de esta definición se puede derivar los conceptos básicos relacionados con el tema, tales como:

Capacidad: Cualidad o propiedad de sujeto de la competitividad que se aplica a todos los actores económicos, cada uno en su ámbito de acción (producción, provisión de factores, consumo..): empresarios, trabajadores, consumidores y por extensión, a las empresas de los sectores y regiones. Es capacidad se fundamenta en la calidad del sujeto (su formación, sus aptitudes, y actitudes, su historia y su cultura) y en el entorno que le sirve de escenario y de apoyo (instituciones y reglas, organizaciones de apoyo, condiciones físicas de infraestructura y geográfica).

De identificar propiedad de una mente abierta capaz de conocer, buscar lo mejor, seguir y adaptarse a los cambios permanentes. Propiedad de sujeto fundamentada en el conocimiento, la investigación y el aprendizaje permanente.

Y aprovechar convertir en realidad las posibilidades (las ventajas) mediante acciones de innovación y modernización que actualizan la estructura económica y aumentan la productividad en la gestión, en la producción, en el consumo y en los factores (capital humano, físico y financiero). El aprovechamiento se desprende decisiones regionales e institucionales, empresariales individuales por medio de las cuales se construye y se convierte en realidad la competitividad en un escenario (condiciones) especifico.

Ventajas económicas que producen ganancia para el empresario, mayor crecimiento del producto y del ingreso por habitante en la región. Las ventajas se derivan de mayor eficiencia (menores costos, mayor productividad, economías de escala, cadenas, estándares y patrones y estrategias de venta), especificidad del

[75]MINISTERIO DE COMERCIO. Plan Estratégico Exportado, 2002. www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/newsdetail

producto(valor agregado, valor regional, innovación, diferenciación, nichos y clientes) y del medio ambiente (producción limpia, efectos sobre la salud y las generaciones futuras).

En un mercado global el ámbito y punto de referencia de la competitividad es el mercado internacional. Lo que hace nuevo el fenómeno de competitividad es el contexto global (ubicuidad de la competencia, del consumo y los mercados, de factores de producción, de tecnologías y procesos productivos) en el que la asignación de recursos se hace a través de las fuerzas de mercado y en el que se abre oportunidades crecientes al sujeto local "unidad productiva" (dentro de una nueva perspectiva y concepto de región).

En forma permanente, la competitividad se basa más en el sujeto (individuo "cafetero", empresarios, instituciones, región) que en las características del mercado o de la producción (aunque esta influyen decisivamente, están condicionadas a la calidad del sujeto). Como propiedad del sujeto no puede ser pasajera o coyuntural: depende de sus calidades, instituciones y su organización regional que se van actualizando permanentemente.

Y sostenible con equidad de oportunidades y en armonía con la naturaleza. El resultado final de la competitividad es el aumento constante del bienestar del sujeto (cafetero) en comunidad y la participación de todos los individuos en sus beneficios, sin lo cual no es sostenible. Tampoco es sostenible si el crecimiento se hace a costa de los recursos naturales que lo hacen posible.

La competitividad se construye, no se tiene, todo sujeto (unidad productiva) puede llegar a ser competitivo, no existe una economía competitiva, lo que existen son sujetos competitivos (con las diferencias propias de los sujetos), la competitividad es propia de cada sujeto. Hacer competitiva a economía propia de una región "el café" equivale hacer competitivos a sus actores económicos "empresa cafetera". , Sujetos competitivos construyen economías competitivas.

Es así como se demuestra que es necesario lograr ser más efectivos a nivel interno para así llegar a los mercados internacionales, de manera que se compitan de manera equitativa en el entorno; según Porter[76], la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector productivo. Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un determinado sector.

Jarillo[77] considera la estrategia competitiva como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

[76] PORTER, Michael. Op. cit. pág. 19.
[77] JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. España, 1996. pág. 24.

Para diseñar dicha estrategia es necesario analizar la realidad competitiva de la empresa estudiando cómo cada una de las partes diferenciables puede contribuir al establecimiento de la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular. No hay estrategia que pueda estirarse más allá de las fronteras de un negocio determinado. Asegura el autor que uno de los grandes errores que las empresas cometen una y otra vez es intentar aplicar una estrategia universal**.** Este planteamiento anterior sustenta la prioridad de desarrollar un análisis y evaluación de los factores de competitividad de las empresas cafeteras del departamento de Caldas, Todo lo anterior soporta la teoría administrativa y organizacional desarrollada por el principal soporte del análisis de este proyecto de investigación proviene de los avances del profesor Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, que se centran en la interpretación de los fenómenos de la competitividad y la productividad y de su influencia en el desarrollo económico.

7. ANALISIS Y RESULTADOS

A través de la aplicación de la encuesta para las unidades productivas clasificación; economía campesina (recogiendo información de la guía de observación de la calidad y el diagnóstico general de la economía campesina)

ENCUESTA "AL CAFICULTOR"
PROYECTO DE COMPETITIVIDAD DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA-RENOVACIÓN

Variable		**CALDAS**	
Número de caficultores encuestados		544	
¿Tiene suficiente información relacionada con los requisitos del proyecto de renovación?		**Si**	**No**
		99%	1%
En caso que responda No. Razones		**No.**	**%**
	No fue completa	3	1%
	No fue clara	3	1%
	Faltaron aspectos Técnicos	1	0%
	Faltaron aspectos legales	0	0%
¿Los compromisos fijados con el extensionista fueron cumplidos en su totalidad?		**Si**	**No**
		98%	2%
Participo en el Programa:		**No.**	**%**
	Zoca	245	45%
	Siembra	197	36%
	Ambos	102	19%

Porcentaje de área en café de su explotación comprendido en el proyecto:		**No.**	**%**
	0-9%	90	17%
	10-19%	269	49%
	20-49%	152	28%
	50-99%	20	4%
	100%	13	2%
¿Cómo considera la agilidad de los trámites?		**No.**	**%**
	Excelente	170	31%
	Bueno	268	49%
	Regular	95	17%
	Malo	11	2%
En caso de continuar con el proyecto, ¿participaría nuevamente?		**Si**	**No**
		99%	1%
Sugerencia		**No.**	%
	Si	200	37%
	No	344	63%
sugerencia para mejorar		**No.**	**%**
	Aumentar el valor del incentivo	58	26%
	Continuar con el programa	49	22%
	Aumentar el número de extensionista	10	5%
	Aumentar la ayuda a los cafeteros	2	1%
	Agilizar los tramites	72	33%
	otros	29	13%

El servicio de extensión del Comité Departamental de Cafeteros de Caldas hace entrega de las "*encuestas de satisfacción del cliente "caficultor" proyecto de renovación",* las cuales son aplicadas a caficultores que participan en el *proyecto de competitividad de la caficultura colombiana,* en las cuales tiene la oportunidad de evaluar, analizar lo que piensa el cafetero y sugerir aspectos del servicio de extensión para mejorar, ya que un factor preponderante en la competitividad de la caficultura es la renovación es la decisión de largo plazo que toma el caficultor denepende sustento diario

Se realizo una encuesta vía telefónica o personalmente, en la cual se tomo una muestra aleatoria a 544 caficultores, en 22 municipios de Caldas, las cuales arrojaron los siguientes resultados.

De las cuatro zonas cafeteras, en los que se encuentra dividido Caldas, la zona Oriente es la que cuenta con menor cantidad de municipios participante en la

encuesta (Manzanares, Marquetalia, Pensilvania y Samaná), sin embargo es el área que mayor participación de encuestas tiene con un total de 152 personas; de estos municipios el que mayor cantidad de encuestas remitió fue Samaná con 67 en total, por que la intervención de pequeños y medianos caficultores es significativa.

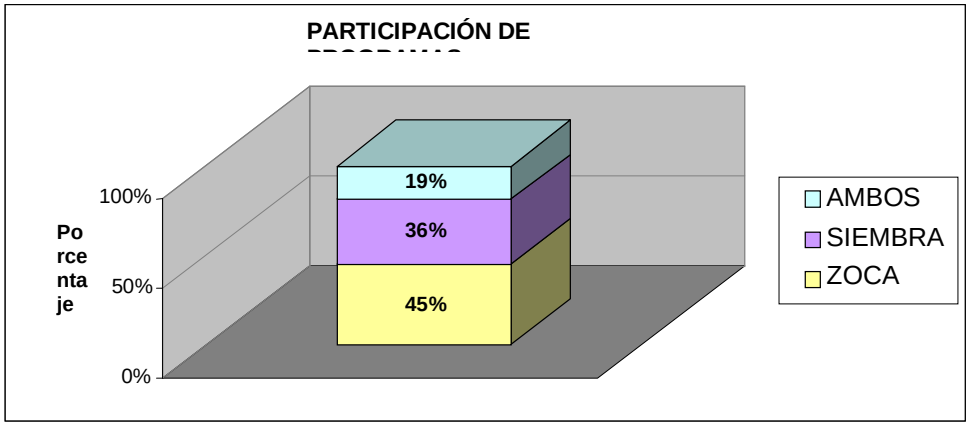
ZONA	CAFETEROS ENCUESTADAS	% PERSONAS ENCUESTADAS	No. DE MUNICIPIOS	% No. DE MUNICIPIOS
CENTRO	127	23%	5	23%
NORTE	132	25%	6	27%
OCCIDENTE	133	24%	7	32%
ORIENTE	152	28%	4	18%
TOTAL	544	100%	22	100%

De las personas que respondieron la encuesta, el 99% (536 personas) dicen que la información que se suministro respecto a los requisitos del proyecto de renovación fueron suficiente, sin embargo el 1% (6 personas) dicen lo contrario, de estos, dos pertenecen a la zona Oriente, específicamente del municipio de Samaná.

Del total de los encuestados, 532 dicen que los compromisos adquiridos si han sido cumplidos, caso contrario ocurre con 12 personas (2%), las cuales dicen que los compromisos adquiridos con el extensionista no han sido cumplidos. El caso mas critico se encuentra en el municipio de Samaná con un total de 6 personas inconformes.

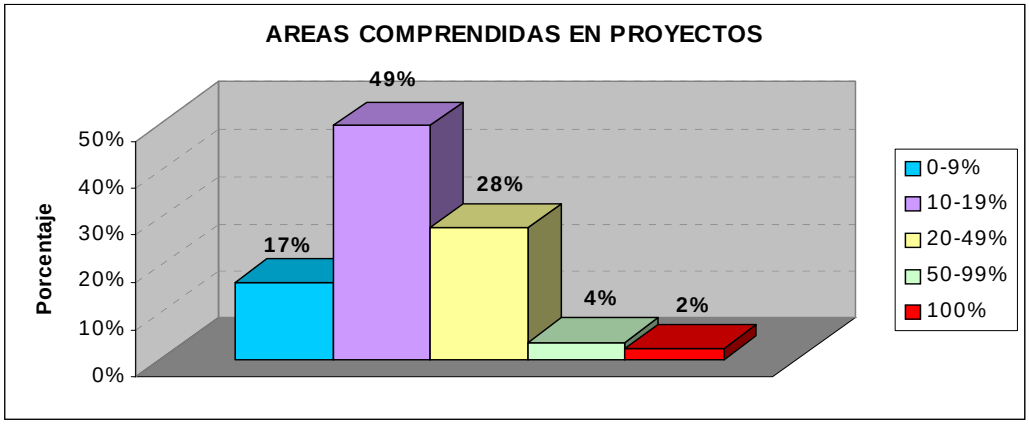
El 45% (245 personas) de los encuestados dicen haber participado en el programa de renovación por zoca; le sigue la renovación pro siembra con el 36% (197 personas), y los 102 caficultores restantes dan a conocer que su labor la dividen entre zoca y siembra.

De los 10 encuestados de los municipios de Marmato y Supia, ninguno participo en el programa de renovación por ambos; mientras que de los 14 caficultores estudiados pertenecientes al municipio de La Merced y Viterbo, ninguno dice que ha participado en el programa de renovación por siembra.



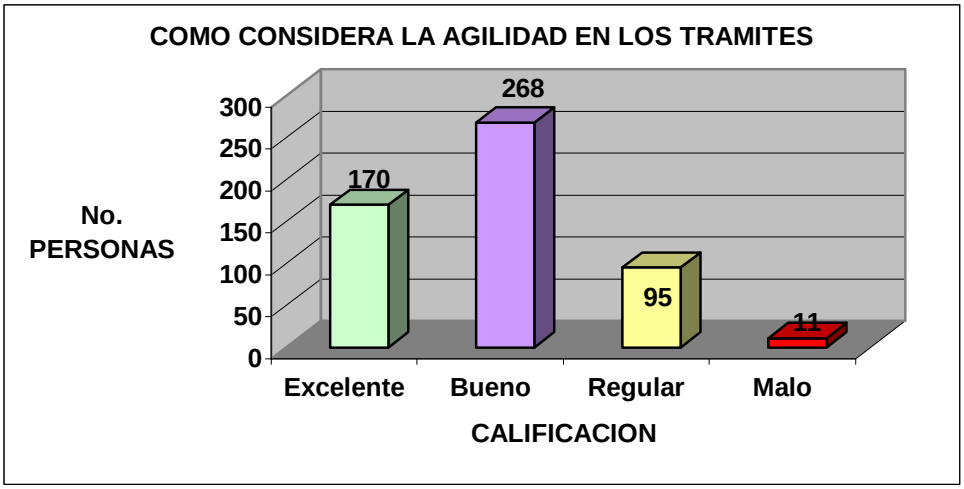
El porcentaje de café de área de explotación que mayor frecuencia tuvo fue la comprendida entre el 10-19% con una participación del 49% (267 personas), mientras que el ítem del 100% obtuvo un porcentaje del 2% (13 caficultores).

En general el 94% (511 personas) respondieron que el área de café comprometida se encuentra entre el 0-49%.

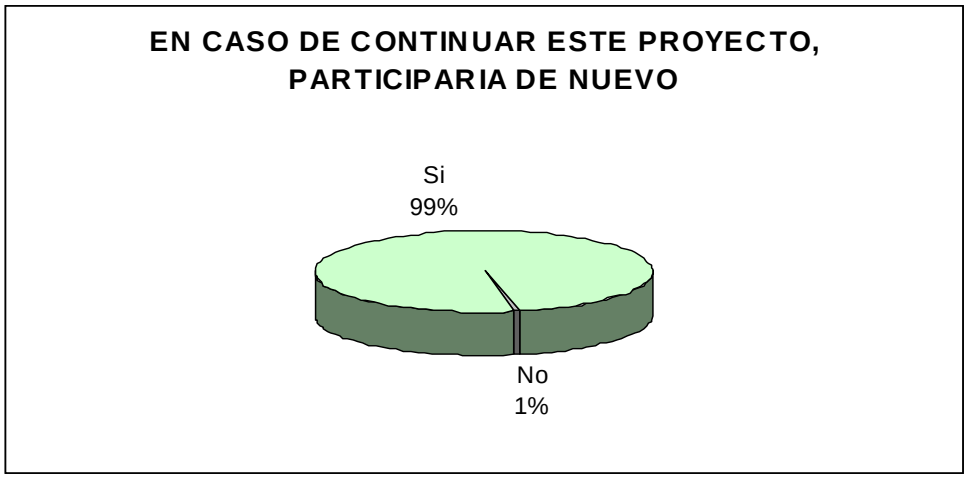


El 49% de los encuestados (268 personas) dan a conocer que la agilidad en los trámites es buena, seguido por el 31% (171 personas) consideran que la agilidad es excelente. El 80% de los encuestados opinó que la agilidad en los tramites se califica entre buena y excelente

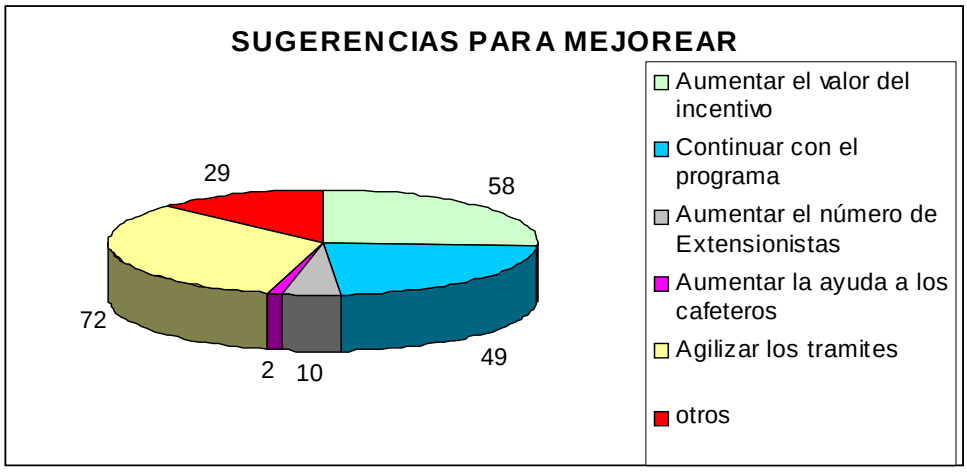
El municipio que menos conforme se encuentra al respecto es Riosucio, porque de los 46 encuestados en esta área, el 85% (39 personas), califican de regular la agilidad de los tramites; caso contrario se presenta en el municipio de Samaná porque de los 67 encuestados, el 57% (38 personas) califican la agilidad como excelente.



De las 544 personas encuestadas y que han participado en el proyecto de competitividad, 541 (99%) dicen que volverían a participar; los 3 caficultores restantes (1%) opinan lo contrario, de este grupo minoritario, un encuestado del municipio de Pacora dice que la agilidad de los tramites es mala.



Dentro de las sugerencias que se hicieron, la mas frecuente fue la de agilizar los tramites, con un total de 72 personas (33%), seguido muy de cerca por la sugerencia de aumentar el valor del incentivo con un total de 58 personas (26%). Cuando se obtuvieron otras opiniones, la más frecuente fue la incrementar los cupos para renovar los cultivos.



Igualmente se desarrolla la encuesta a las unidades a los cafeteros de economía campesina del departamento de Caldas con los siguientes resultados

ENCUESTA A LOS CAFETEROS DE ECONOMIA CAMPESINA

Variable		**CALDAS**	
Número de caficultores encuestados		346	
Califique de uno a cinco: 1-Muy malo, 2-Deficiente,3-Regular, 4-Bueno,5-Excelente		**No.**	**%**
¿Atención del Extensionista?	1	1	0%
	2	0	0%
	3	1	0%
	4	85	25%
	5	259	75%
		No.	**%**
¿La Calidad del Servicio?	1	1	0%
	2	1	0%
	3	3	1%
	4	87	25%
	5	254	74%
		Si	**No**
¿ Es el servicio oportuno?		330	16
¿ Fue suficiente el tiempo de atención en el año?		63	283
¿ Los temas tratados son los requeridos?		344	2
¿Considera que este servicio le ha permitido mejorar su caficultura?		**Si**	**No**
		346	0
¿En que aspectos le ha permitido mejorar su caficultura?		**No.**	**%**
	Renovación	168	29%
	Manejo de broca	52	9%
	Tecnificación	74	13%
	Mejorar la calidad del café	134	23%
	Producción	32	5%
	Conocimiento	29	5%
	Más organización	4	1%
	mejores ingresos	8	1%
	Administración de la empresa cafetera	67	11%
	Otros	15	3%
Tiene alguna sugerencia sobre el servicio:		**No.**	**%**
	Más tiempo en el acompañamiento	37	9%
	Seguir prestando para renovar	3	1%
	Evidenciar el nivel de avance frente a las capacitaciones	2	0%
	Seguridad alimentaria para las familias	2	0%

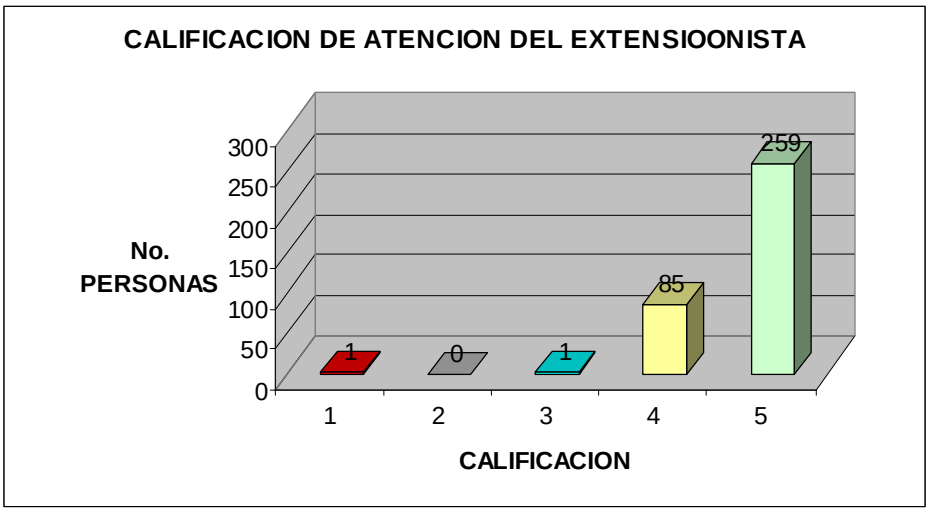
	Aumentar el número de Extensionistas	26	6%
	Modificar el horario de las reuniones	1	0%
	Otros	75	18%
	No tienen sugerencias	271	65%
¿Quiere continuar con el servicio?		**Si**	**No**
		345	1
Opiniones del Extensionista sobre la Unidad Atendida:		**Si**	**No**
¿El grupo se ha comprometido con el servicio?		345	1
¿Invierte y separa el tiempo necesario para su atención?		346	-
¿Cumple con los compromisos adquiridos?		344	2
¿El grupo ha mejorado su desempeño, debido al servicio?		340	6
¿A su criterio, el usuario debe permanecer en el servicio?		346	-

Se realizo una encuesta personalmente a 346 caficultores, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente, en 22 municipios de Caldas, las cuales arrojaron los siguientes resultados.

De las cuatro zonas cafeteras, en los que se encuentra dividido Caldas, la zona Oriente es la que cuenta con menor cantidad de municipios participante en la encuesta (Manzanares, Marquetalia, Pensilvania y Samaná), sin embargo es el área que mayor participación de encuestas, tiene con un total de 100 personas; de estos municipios el que mayor cantidad de encuestas remitió fue Samaná con 60 en total, por que la intervención de pequeños y medianos caficultores es significativa.

ZONA	PERSONAS ENCUESTADAS	% PERSONAS ENCUESTADAS	No. DE MUNICIPIOS	% No. DE MUNICIPIOS
CENTRO	82	24%	5	23%
NORTE	66	19%	6	27%
OCCIDENTE	98	28%	7	32%
ORIENTE	100	29%	4	18%

TOTAL	346	100%	22	100%

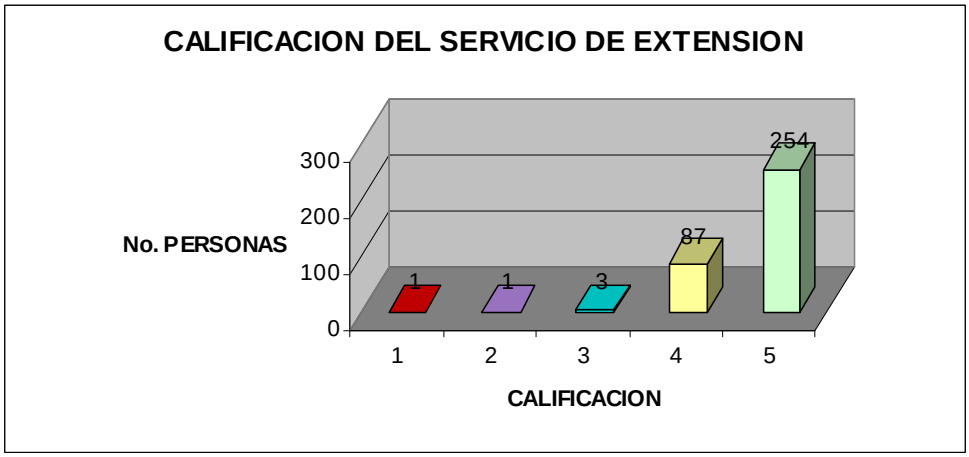


De los 346 caficultores encuestados, el 75% (259 personas) consideran que la atención del extensionista es de Excelente, el 25% (85 personas) califican el servicio del extensionista de Bueno.

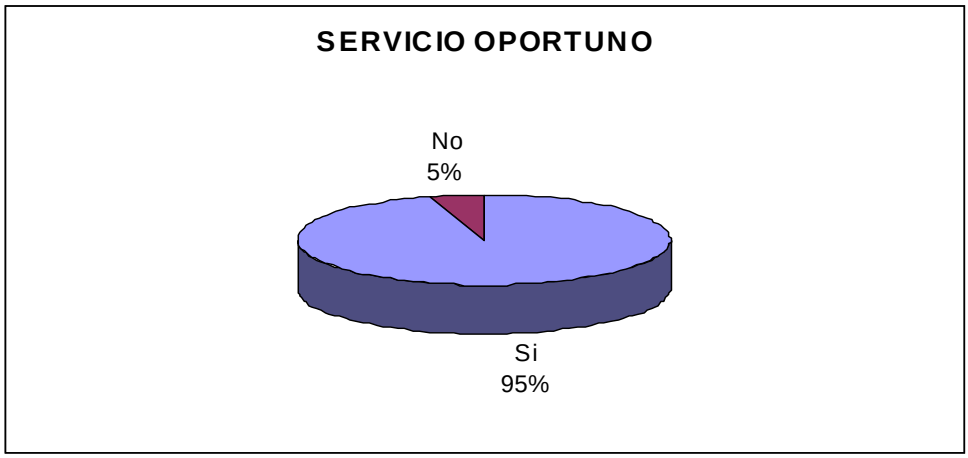
Los municipios en los cuales el 100% de los encuestados se sienten mas a gusto con el extensionista son: Marmato, Pacora, Palestina, Riosucio Supia. Caso contrario ocurre en Manzanares, donde uno de los 19 encuestados en dicho municipio da la calificación de Muy malo al extensionista.

El 73% (254 personas) del total de los encuestados califican como excelente, seguido por el 25% (87 personas) que califican con bueno la calidad del servicio, es decir el 98% de los caficultores califica entre bueno y excelente la calidad del servicio

Los mas conformes con la calidad del servicio son los encuestados de los municipios de Marmato, Palestina, Riosucio y san José, ya que el 100% de los alli encuestados califican la calidad con la maxima puntuación.

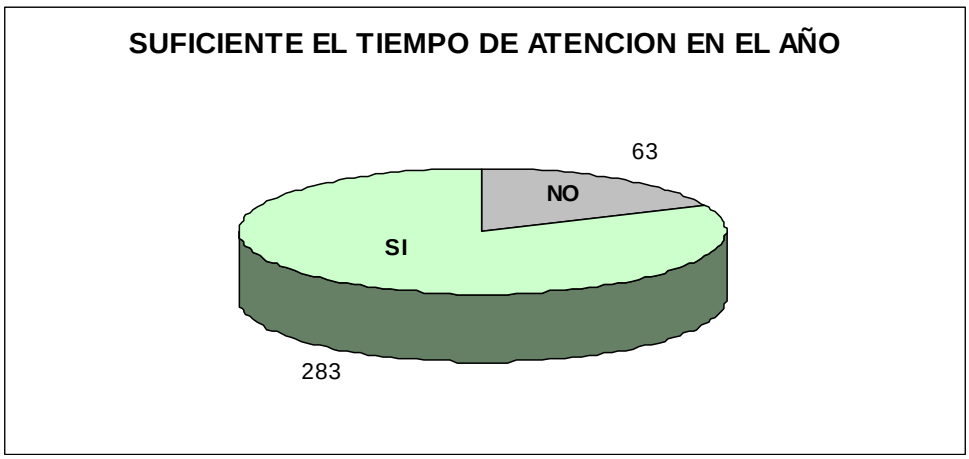


330 personas (95%) dijeron que el servicio de extensión ha sido oportuno, mientras que los 16 caficultores (5%) restantes dicen lo contrario; de este grupo minoritario, el 31% pertenecen al municipio de Viterbo.

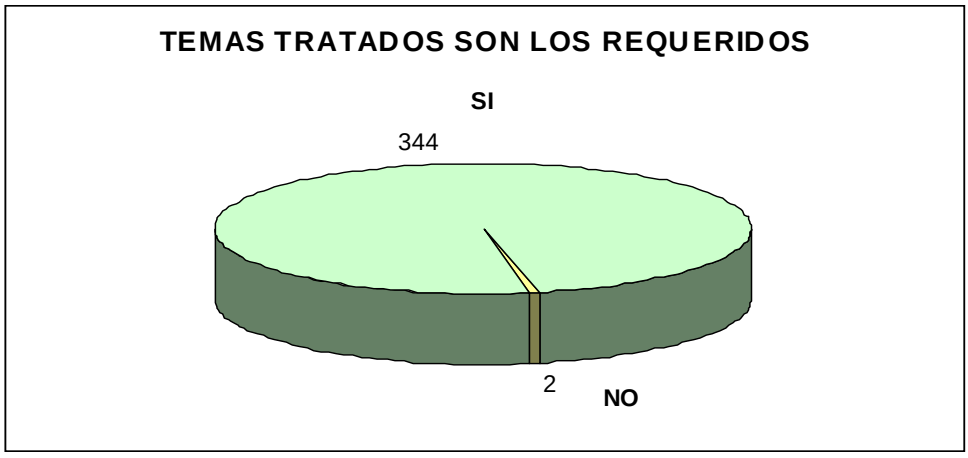


De las 346 personas encuestadas, 283 (82%) dicen que el tiempo de atención en el año fue suficiente, mientras que las 63 personas restantes (18%) dicen que no lo fue.

Los casos mas críticos se presentaron en Risaralda (91%) y Viterbo (100%), municipios en los cuales se queja la comunidad por que el tiempo de atención para ellos no es suficiente.



El 99% (344 personas) dan a conocer que los temas tratados son los requeridos para incrementar sus conocimientos, mientras que el 1% restante (2 personas) no lo consideran.



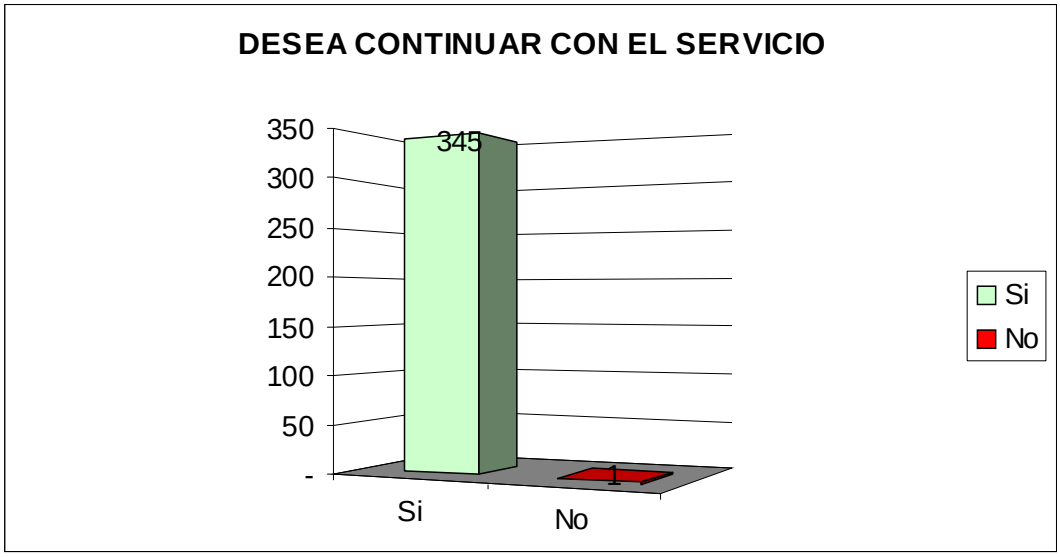
El 100% de los encuestados coinciden en que los temas vistos con el personal del servicio de extensión ha servido para mejorar en las labores de la finca.

De los 346 encuestados, el 29% consideran que con el apoyo del servicio de extensión ha permitido mejorar su caficultura, respecto a la renovación de cultivos, seguido por una mejor calidad del café con el 23%; los aspectos con menos participación fueron los de mayor organización, y la de mejores ingresos, cada una con un porcentaje del 1%.

El 65% (271 personas) no tienen sugerencias sobre el servicio de extensión, el 18% (75 personas) hacen otras recomendaciones menos frecuentes, como realizar talleres sobre despulpadoras, cultivos de pan coger, o que se hagan en las veredas reuniones mas frecuentemente, y el 9% (37 personas) dicen que debería haber mas tiempo de acompañamiento por parte del servicio de extensión.

El 90% (26 personas) del municipio de Neira dicen no tener ninguna sugerencia, mientras que el 100% de la muestra del municipio de Viterbo tienen sugerencia como la de hacer reuniones mas frecuentemente en las veredas.

Del total de los encuestados, una sola persona dice que no desea continuar haciendo parte del programa de competitividad, este pertenece al municipio de La Merced; los otros 356 encuestados están dispuestos a continuar con el servicio de extensión el próximo periodo



Dentro de la opiniones del extensionista sobre la unidad atendida, solo uno dijo que el grupo no se ha comprometido con el servicio, este pertenece al municipio de la Merced, mientras que los demás Extensionistas dicen que los 345 participantes de la encuesta restantes si se han comprometido con los programas que lleva a cabo el servicio de extensión.
Todos los Extensionistas dicen que los grupos encuestados invierten el tiempo necesario para la atención de los programas del servicio de extensión.
El 2% (6 personas) según los Extensionistas no han cumplido con los compromisos adquiridos, estos casos se presentan en los municipios de Aranzazu (1 persona), Marquetalia (1 persona), y Riosucio (4 personas),
El total de los encuestados, según la opinión del extensionista ha mejorado el desempeño debido al servicio.
El 100% de los Extensionistas dicen que los usuarios encuestados deben permanecer en el servicio.

Igualmente se desarrolla la encuesta a los caficultores que producen cafés especiales con los siguientes resultados, que son caficultores de economía campesina que producen café diferenciado en le departamento de Caldas.

Si se mira la historia Caldas el en los últimos cuatro años el mayor productor de café especial del país y un porcentaje representativo es de los caficultores medianos es decir del tipo de economía a la cual se le esta realizando el siguiente análisis:

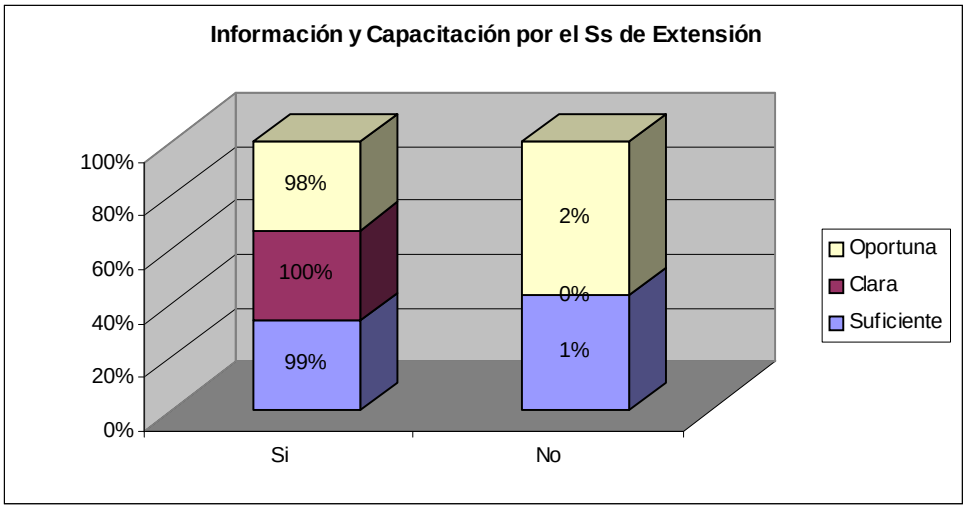
ENCUESTA DE CAFICULTORES DE ECONOMIA CAMPESINA QUE PRODUCEN CAFES ESPECIALES

Variable		**CALDAS**	
Número de caficultores encuestados		212	
Por parte del Servicio de Extensión la información y las capacitaciones son:		**Si**	**No**
	Suficiente	99%	1%
	Clara	100%	0%
	Oportuna	98%	2%
La atención del Extensionistas ha sido:		**No. Personas**	**%**
	Muy Mala	1	0,47%
	Deficiente	0	0%
	Regular	3	1,4%
	Buena	77	36,3%
	Excelente	131	61,8%
Considera que el sobreprecio recibido por venta del café Especial ha incidido en mejorar el nivel de vida familiar?		**Si**	**No**
		152	60
En el proceso de producción y comercialización de Cafés Especiales ha detectado alguna debilidad a nivel personal?		**Si**	**No**
		97	115
Explique, su respuesta positiva		**Nro.**	**%**
	Asociación con la cooperativa	2	0,9%
	Bajos precios	11	5,2%
	Daño de semillas	1	0,5%
	Desconocimiento de comercialización	2	0,9%
	Dificil cumplir con requisitos	1	0,5%
	falta de asesorías	4	1,9%
	Falta recursos económicos	4	1,9%
	La fertilización	1	0,5%
	Volúmenes de venta pequeños	1	0,5%
	Pasilla broca	15	7,1%
	Beneficio y secado	42	19,8%
	Recolección	6	2,8%

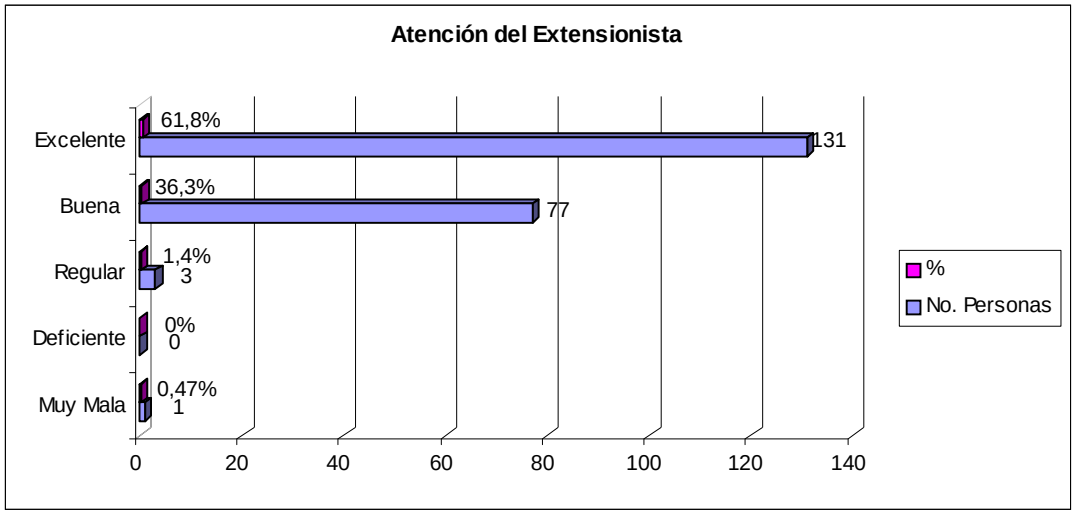
Sugerencias sobre el programa de Cafés Especiales?		**Nro.**	%
	Más flexible	2	0,9%
	Ninguna	104	49,1%
	Continue	30	14,2%
	Mayor ayuda económica	11	5%
	control	2	0,9%
	Mayor Información	45	21,2%
	Mayor capacitación	16	7,5%

ANALISIS

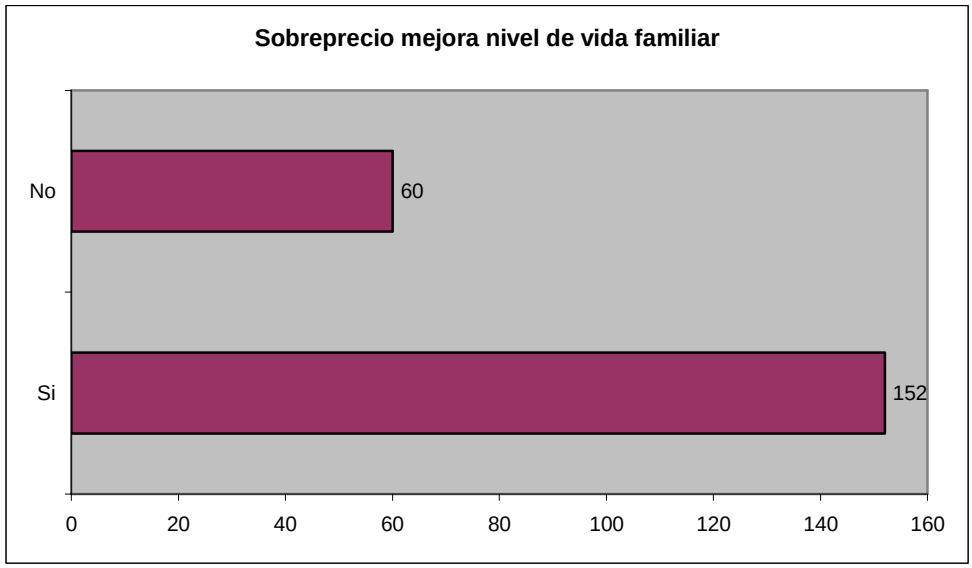
La encuesta fue aplicada a los caficultores que participan en el proyecto de Gestión para la producción y comercialización de Cafés Especiales en el departamento de Caldas en el año 2.006, se realizo una muestra aleatoria, esta encuesta fue realizada por los Coordinadores de Extensión a 212 productores de café de manera personal o telefónicamente. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:



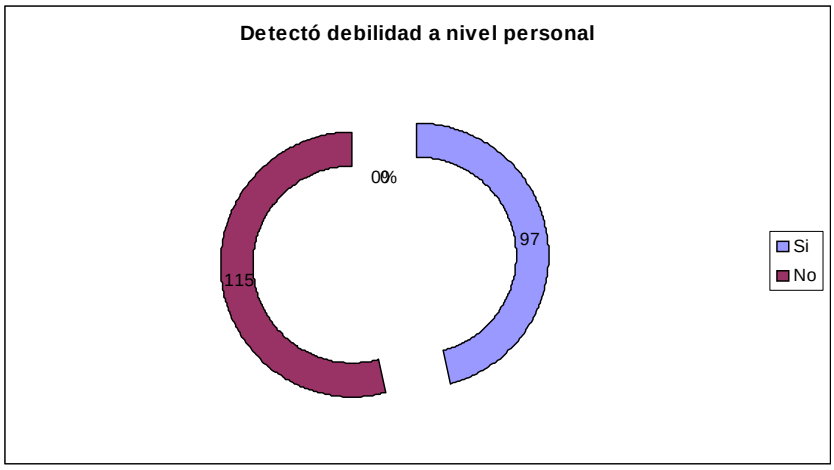
El 99% de los encuestados considera que la información y las capacitaciones prestadas por el Servicio de Extensión son suficientes, con respecto a la clara y oportuna información y capacitación el 100% y el 98% de las personas respondieron afirmativamente a este item, respectivamente.



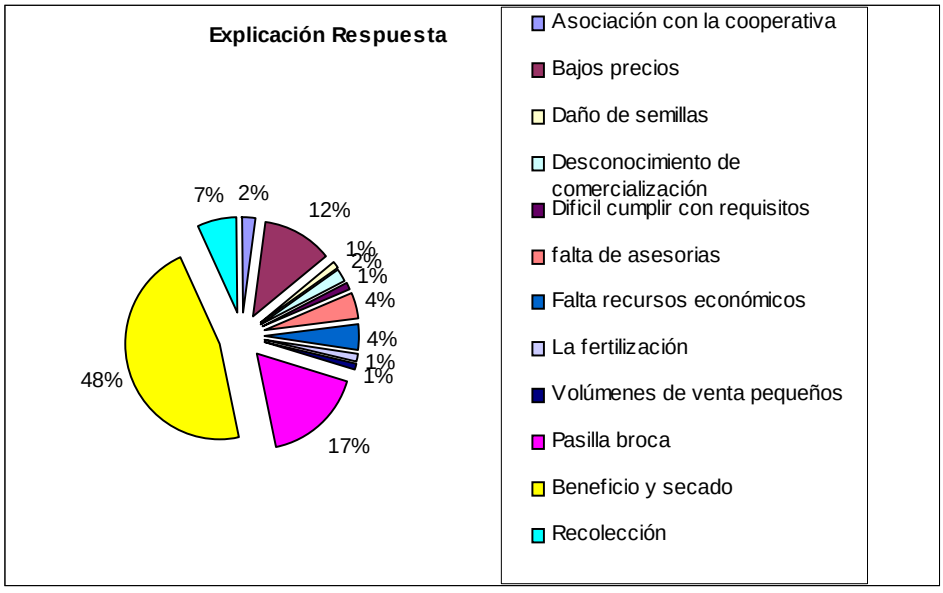
De los caficultores encuestados, 131 plantean que la atención del Extensionista ha sido excelente, es decir, el 61.8% y un 36.3% que ha sido buena, el cual corresponde a 77 caficultores encuestados.



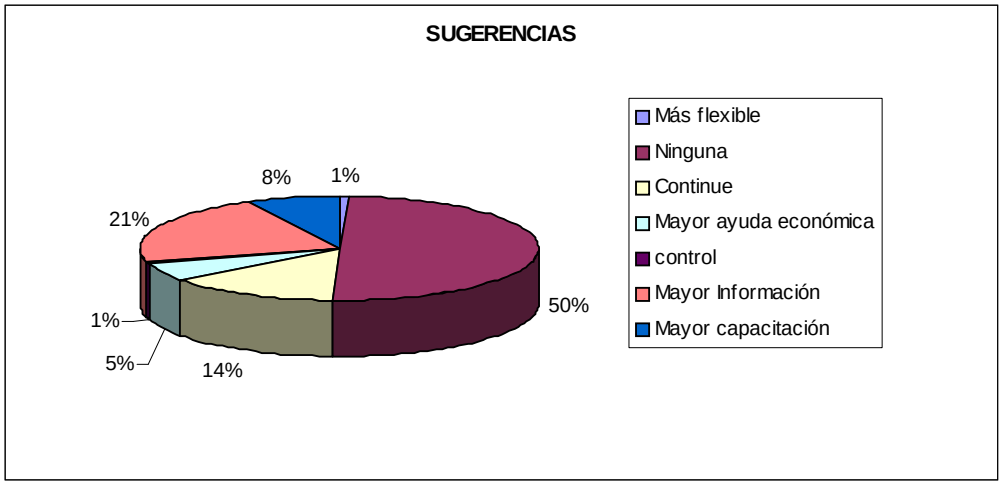
152 caficultores encuestados consideran que el sobreprecio recibido por venta del café Especial ha incidido en mejorar el nivel de vida familiar.



De los caficultores encuestados, 97 de ellos detectaron alguna debilidad a nivel personal en el proceso de producción y comercialización de Cafés Especiales, 115 no detectaron debilidad.



Como explicación a la respuesta anterior se determina que la principal debilidad se debe a problemas en el beneficio y el secado del café con un 48%, seguido de problemas de broca y de pasilla con un 17%.
También se observa que los bajos precios con un 12% y la recolección con un 7% son factores que inciden en una respuesta afirmativa a la pregunta anterior.



Del 100% de los caficultores encuestados el 21% solicita mayor información acerca del proyecto de Cafés Especiales y otro 14% desean que continúen con el proyecto.

Se concluye que los caficultores de café están satisfechos con el proyecto de cafés especiales, evidenciándose la necesidad de continuar con este programa para los años siguientes

Teniendo en cuenta el análisis de la competitividad de la caficultura, de los cafés especiales y del servicio de asistencia técnica es decir de asesoría a los cafeteros de economía campesina se concluye es necesario desarrollar habilidades y competencia en los cafeteros de economía campesina en evaluar el sistema de producción de su cultivo teniendo en cuenta cada una de la etapas, realizando un análisis donde se puede es la efectivos así lograr mayor utilidad tiendo el control es en estas variables ya que el precio del café y le dólar es un factor externo no puede controlar; por ende es necesario que los cafeteros desarrollen la capacidad de adaptarse al entorno o al cual se encuentre la caficultura a nivel mundial y buscar estrategia de diferenciación como es el caso de los cafés especiales, teniendo en cuenta la variable más representativa es tener un producto de excelente calidad con consistencia en el tiempo.

Diagnostico Fincas

A continuación se realiza un diagnostico detallado de las fincas todas las fincas fueron visitadas y se realizó la Guía de Observación de la Calidad (GP – EX – R – 09) anexo se analizó toda la población y adicionalmente por Municipio y tipo de café especial a producir.

Caldas:

Conocer el tamaño de los predios agrícolas y su área en café es indispensable para emprender proyectos de extensión y desarrollo sostenible en el departamento con las diferentes comunidades. En el presente estudio se encontró que el 31% de los predios involucrados en el programa a nivel departamental son menores a 1 Ha; 26% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 27% entre 2.01 y 5 Hectáreas y el 13% de los predios son superiores a 5 Ha.

De igual manera el estudio arrojó que el 3% de la población se encuentra ubicada entre los 1200 a 1500 msnm; 70% se ubican entre 1500 y 1800 msnm y 26% de los predios se encuentran ubicados en alturas superiores a los 1800 msnm.

La forma de tenencia de la unidad familiar vinculada a la tierra es la de propietario, factor indispensable cuando se piensa en el proceso y comportamiento productivo de un sistema, ya que se utiliza la propia fuerza de trabajo que proporciona la familia, se asumen los riesgos en el sistema como unidad familiar. Así mismo la extensión siempre estará orientada hacia el Caficultor y su familia. Lo anterior determina posibilidades de introducir cambios en métodos de producción, organización agrícola y distribución de ingresos, el propietario es el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, factor importante para emprender campañas de extensión; se encontró, 65% de la población el encargado de la finca y del beneficio son los mismo propietarios, en 15% de los predios utilizan la imagen de administrador y 17% es manejado por otros.

La renovación del cultivo de café es fundamental para la competitividad de la caficultura, se encontró al realizar análisis de esta variable que un 38% de la población con un área de 0 a 19% del área total en café de la finca menor a cinco años de edad; 21% de la población con un área renovada en la finca de 20 a 49% del área total de la finca en café; 26% de los predios poseen áreas renovadas del 50 al 99% del área total de la finca en café y el 12% de los predios el área en café es 100% nueva. Se observa en el departamento la tendencia a renovar el cultivo con un 56% de la población que esta dispuesta a realizar la labor, mientras 30% de la población no pretende realizar la labor de renovación.

De los Caficultores, 29% manifestaron llevar registros de floración de los cuales 25% de la población total los utiliza para el control de la broca; 46% de la población revisa los niveles de infestación de la broca en el lote. De los Caficultores, 71% revisa la recolección en el lote.

De otro lado se encontró que el estado de la despulpadora es regular en el 44% de las unidades atendidas y bueno en un 38% de los casos; al momento de la visita se encontró que el 49% de la población total posee la despulpadora en regulares condiciones de aseo y el 32% en malas condiciones de aseo; se

encontró que en el 78% de las unidades atendidas realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 79% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso. Para el total de la población evaluada se encontró que el 5% no posee maquina despulpadora.

De los productores, 49% realizan la fermentación dentro del rango de 12 a 24 horas; 27% lo realiza en 48 a 72 horas.

La practica de mezclar granos de diferentes días de cosecha y despulpado en el mismo tanque de fermentación (juntar cochadas), da lugar a la perdida de calidad. En su mayoría 56% de los Caficultores realiza esta práctica; sólo 37% no la realiza.

Para el estado y el aseo del beneficiadero se encontró, 41% de los sistemas cafeteros se encuentran en regulares condiciones; así mismo hay un 28% de los predios los cuales presentan en buenas condiciones de estado y aseo respectivamente.

En cuanto al estado de la camisa, se encontró un 42% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en regulares, sólo un 37% se presenta en buen estado. En el estudio se encontró 5% de la población total no posee maquina despulpadora.

En el departamento se encontró que los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 76%; un 2% de la población realiza el desmucilaginado en módulos Becolsub, y hay 6% de la población que realiza la fermentación en costales. En los sistemas cafeteros se encontró que el 5% de la población total no tienen lugar de fermentación.

El estado del lugar de fermento y lavado se encontró en el 36% de las unidades atendidas se presenta en buenas condiciones, 43% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 50% de los sistemas cafeteros lo poseen en regulares condiciones y un 27% en buenas condiciones.

De los Caficultores, 46% realizan el secado de café en elba; 6% lo realiza en silo (este factor es importante ya que la nueva adopción de tecnología se esta presentando), para los cuales los propietarios poseen termómetro, 70%; chimenea, 30%; e intercambiador, 42%. Un 20% no posee infraestructura para el secado.

Analizando la variable despulpado del café, 60% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, lo que es catalogado como uno de los factores más contaminantes de las fuentes de agua en el departamento, el 35% lo realiza sin la

utilización de agua. De los Caficultores 91% realizan el despulpado el mismo día, y el 3% no lo hacen el mismo día.

El recurso agua es importante para todos los procesos vinculados al sistema, en la zona de estudio este recurso proviene 34% utilizan agua de nacimiento, 56% del acueducto y el 5% utilizan ambos (nacimiento y acueducto). Para el beneficio del café 94% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

El manejo de aguas negras y mieles es uno de los aspectos que más preocupa dentro del sistema, de los Caficultores 47% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 37% poseen pozo séptico. De los Caficultores, 9% depositan las aguas negras y mieles en el alcantarillado.

En cuanto a la infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la población bajo estudio se encontró, que un 25% almacena en la casa (es importante proyectar esfuerzos por que la vivienda es importante para el ser humano, ya que el ambiente físico y biológico es considerado como una unidad social que produce seguridad e intimidad); en la bodega 50% y en el mismo beneficiadero el 18%. Referente al almacenamiento de café se encontró que el 17% almacenan café, de los cuales 8% lo realizan en el sitio de almacenaje de insumos.

El 53% de los Caficultores venden el café en seco; se encontró un porcentaje alto de Caficultores que venden café húmedo (26%) y húmedo y seco (ambos) 16%.

El 33% de la población total vende más del 80% del café producido en la cooperativa; contrasta con 43% de la población que sólo venden hasta un 20% del café producido en la cooperativa.

En Caldas el 30% de la población bajo estudio han probado el café que producen y el 42% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Aguadas -Tipica

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros encontrados; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

El tamaño de los predios agrícolas es importante para emprender campañas de extensión en la comunidad, en la zona del proyecto Café típica, 11.1% de los predios son menores a 1 Ha; 18.52% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 48.15% entre 2.01 y 5 Ha y un 7.4% es superior a 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar se encontró, 11% de los predios se encuentran en un rango de 1200 a 1500 msnm; 37% entre 1500 y 1800 msnm y 33.3% de los predios se encuentran en la zona marginal alta ubicados a alturas superiores a 1800msnm.

La totalidad de los Caficultores, (100%) son los encargados tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, factor importante para emprender campañas de extensión; El análisis encontró esta variable como fortaleza en la zona, ya que se utiliza la propia fuerza de trabajo que proporciona la familia.

En cuanto el área en café menor a cinco años de edad, en el municipio se encontró entre 50 a 99% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 14% de la población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (20-49%del área en café en la finca) con un porcentaje de 66.6% de la población total. En la región se encontró 88.9% de la población pretende renovar algún lote, mientras 11.125% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 22.2% manifestaron llevar registros de floración y utilizarlos para el control de la broca; a su vez 77.8% de la población total revisa los niveles de infestación de la broca en el lote y el 92.6% revisa la recolección en el lote.

El estado de la despulpadora es regular 22.2% y bueno un 77.78% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró 96.3% de la población total posee la despulpadora en óptimas condiciones de aseo; se encontró que 100% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; igual porcentaje manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 70.37% realizan la fermentación en un tiempo menor a 12 horas y 25.9 lo realiza en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas.

La practica de juntar cochadas, de los sistemas cafeteros, 81.48% de la población no realizan esta práctica, el 18.5% si la realiza.

En cuanto al estado y aseo del beneficiadero se encontró que en su mayoría en general se encuentra en buenas condiciones 60% y 78% respectivamente. Hay que tener en cuenta, el estado del beneficiadero pues en 30% de la población se encuentra en regulares y malas condiciones (ambas).

En cuanto al estado de la camisa, se encontró 77.8% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en buenas condiciones, 15% se encuentra en regulares condiciones.

Dentro la zona de estudio se encontró que los tanques son el lugar de fermentación utilizado 100%. El estado y aseo del lugar de fermento y lavado se

encontró que en su mayoría se encuentra en buenas condiciones 74% y 89% respectivamente.

De los Caficultores, 89% realizan el secado de café en elba; 7.5% lo realiza en patio de cemento.

Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 66.7% realiza esta practica utilizando agua, sólo 33.4% lo realiza sin la utilización de agua. El 96.30% de la población realiza el despulpado el mismo día.

En la zona de estudio el recurso agua proviene, 85.19% de nacimiento, 14.81% del acueducto. Para el beneficio del café la población estudiada en su totalidad (100%), utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

El manejo de aguas negras y mieles, se encontró, 51.85% vierten las aguas negras directamente a pozos sépticos; 33% son depositados a fuentes de agua y un 14.81% vierten las aguas negras en el alcantarillado.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio se encontró, 33.4% utilizan la casa, 48.15% la bodega y 18.5% el beneficiadero; los Caficultores de la zona en su mayoría (92.59%) no almacenan café, , sólo 7.41% almacenan de los cuales 11.1% lo realiza en el mismo sitio de almacenaje de insumos.

El 100% de los Caficultores venden el café en seco, vendiendo un porcentaje mayor al 80% de su cosecha en la cooperativa.

En la zona de estudio 25.93% han probado el café que producen y el 70.37% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Aguadas- Organico

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros encontrados ; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

El tamaño de los predios agrícolas son importantes para emprender campañas de extensión en la comunidad, en la zona de Aguadas 17% de los predios son menores a 1 Ha; 29% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 40% entre 2.01 y 5 Ha y un 14% es superior a 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar se encontró, 17% de los predios se encuentran en un rango de 1200 a 1500 msnm; 44% entre 1500 y 1800 msnm y 40% de los predios se encuentran en la zona marginal alta ubicados a alturas superiores a 1800msnm.

De los Caficultores, un alto porcentaje (88%) es el mismo propietario el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, factor importante para emprender campañas de extensión; el 12% restante se lo dividen entre el administrador y otros. El análisis encontró esta variable como fortaleza en la zona, ya que se utiliza la propia fuerza de trabajo que proporciona la familia.

En cuanto el área en café menor a cinco años de edad, en el municipio se encontró entre 50 a 99% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 44% de la población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (20-49%del área en café en la finca) con un porcentaje de 35% de la población total; evidenciando que mas del 50% del área en café en los predios son jóvenes (menores a 5 años). En la región se encontró 54% de la población pretende renovar algún lote, mientras 25% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 100% manifestaron llevar registros de floración y utilizarlos para el control de la broca; pero a su vez sólo el 19% revisa los niveles de infestación de la broca en el lote.

El estado de la despulpadora es regular 54% y bueno un 42% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró 100% de la población total posee la despulpadora en regulares condiciones de aseo; se encontró que 100% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; igual porcentaje manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 100% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas.

La practica de juntar cochadas, de los sistemas cafeteros, 100% de la población no realizan esta práctica.

En cuanto al estado y aseo del beneficiadero se encontró que en su mayoría en general se encuentra en regulares condiciones 75% y 79% respectivamente.

En cuanto al estado de la camisa, se encontró 100% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en regulares condiciones.

Dentro la zona de estudio se encontró que los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 90%; el 10% de la población la realiza en costales.

El estado y aseo del lugar de fermento y lavado se encontró que en su mayoría se encuentra en regulares condiciones85% y 96% respectivamente.

De los Caficultores, 42% realizan el secado de café en patio de cemento; 31% lo realiza en elba y un 27% utiliza otras formas de secado.

Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 98% realiza esta practica sin la utilización de agua, lo que presenta un manejo racional del recurso agua. Es de anotar que el 100% de la población realiza el despulpado el mismo día.

En la zona de estudio el recurso agua proviene, 63% utilizan agua de nacimiento, 27% del acueducto y el 10% utilizan ambos (nacimiento y acueducto). Para el beneficio del café la población estudiada en su totalidad utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

El manejo de aguas negras y mieles, se encontró, 98% vierten las aguas negras directamente a pozos sépticos y tan sólo el 2% lo realizan a fuentes de agua. Se evidencia la conciencia ambiental que existe en la zona pues en lo posible tratan de no contaminar fuentes de agua y sumideros.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio es la bodega 100%; los Caficultores de la zona no almacenan café, y si lo realizan no lo hacen en el sitio de almacenaje de insumos.

El 100% de los Caficultores venden el café en seco, vendiendo un porcentaje mayor al 80% de su cosecha en la cooperativa.

En la zona de estudio 58% han probado el café que producen y el 100% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

diagnóstico general del municipio de Anserma organico

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

La variable tamaño de los predios en la zona de Anserma se encontró, 30% de los predios son menores a 1 Ha; 25% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 23% entre 2.01 y 5 Ha; 23% de los predios son mayores a 5 ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar de los predios se encontró, 94% entre 1500 y 1800 msnm y 6% de los predios se encuentran en la zona comprendida entre los 1200 a 1500msnm.

De los sistemas cafeteros analizados se encontró, un porcentaje mayor al 62% es el propietario el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café; el 15% lo realiza al administrador y 20% por otros.

En el área en café menor a cinco años, se evidenció, entre 0 y 49% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 45% de la población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (50-99%del área en café en la finca) con un porcentaje de 15% de la población total. En la región se encontró 74.15% de la población pretende renovar algún lote, mientras 25.85% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 26% manifestaron llevar registros de floración de los cuales 25% de la población total los utiliza para el control de la broca; pero a su vez 75% de la población revisa los niveles de infestación de la broca en el lote. El 87% de la población total revisa la recolección en el lote.

El estado de la despulpadora es bueno 53% y regular un 43% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró, 49% de la población total posee la despulpadora en buenas condiciones de aseo y el 42% en regulares condiciones de aseo; a su vez, 89% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 96% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 75% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; 13% de la población lo realiza en un tiempo menor a 12 horas.

De los productores, la practica de juntar cochadas, 47% de la población realiza esta práctica; sólo 53% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró que 36% de la población se encuentra en regulares condiciones, 45% en buenas condiciones y en cuanto al aseo se encuentra en buenas condiciones 51% y 26% lo presenta en regulares condiciones de aseo.

De los sistemas cafeteros visitados, el estado de la camisa, presentó, 60% se encuentra en buenas condiciones, 25% en regulares. Dentro la zona de estudio se encontró, que los tanques son el lugar de fermentación más utilizado 79%; un 11% de la población realiza la fermentación en canastos y 8% en canoas.

El estado del lugar de fermento y lavado se encontró 53% de la población se encuentra en buenas condiciones, 42% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 47% de los sistemas cafeteros lo poseen en buenas condiciones y un 38% en regulares condiciones.

De los Caficultores, 87% realizan el secado de café en elba; 2% lo realiza en patios de cemento 4% la realiza en telas sobre el suelo y el 6% utiliza otras combinaciones. Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 68% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, sólo el 32% lo

realiza sin la utilización de agua. De los Caficultores 96% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 4% no lo hacen el mismo día.

El recurso agua es importante para todos los procesos vinculados al sistema, en la zona de estudio este recurso proviene 79% utilizan agua de nacimiento, 21% del acueducto. Para el beneficio del café 100% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas 96% de la población.

Dentro del manejo que se le da a las aguas negras y mieles, de los Caficultores, 36% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 23% de la población lo realizan en pozo séptico y 21% de la población es depositada a alcantarillado.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio es la casa 42%; en la bodega 49% y en el mismo beneficiadero el 6%. De los Caficultores de la zona, 9% almacenan café; con el 6% que lo esta realizando en el mismo sitio de almacenaje de insumos.

El 94% de los Caficultores venden el café en seco, 3% lo realizan húmedo y la combinación de ambas 4%. Los sistemas cafeteros, 37% venden mas del 50% del café pergamino seco en la cooperativa.

En la zona de estudio 58% han probado el café que producen y el 23% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Aránzazu orgánico

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

La variable tamaño de los predios en la zona de Aranzazu, se encontró, 19% de los predios son menores a 1 Ha; 29% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 48% entre 2.01 y 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar de los predios se encontró, 71% entre 1500 y 1800 msnm y 29% de los predios se encuentran en la zona marginal alta ubicados a alturas superiores a 1800msnm.

De los sistemas cafeteros analizados se encontró, un porcentaje mayor al 81% es el propietario el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café; el 19% restante se lo dividen entre el administrador y otros.

En el área en café menor a cinco años, se evidenció, entre 20 y 49% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 38% de la

población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (50-99%del área en café en la finca) con un porcentaje de 29% de la población total; evidenciando que mas del 50% del área en café en los predios son jóvenes (menores a 5 años). En la región se encontró 56% de la población pretende renovar algún lote, mientras 30% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 14% manifestaron llevar registros de floración de los cuales 10% de la población total los utiliza para el control de la broca; pero a su vez 29% de la población revisa los niveles de infestación de la broca en el lote. Tan solo el 33% de la población total revisa la recolección en el lote.

El estado de la despulpadora es malo 38% y bueno un 33% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró, 48% de la población total posee la despulpadora en regulares condiciones de aseo y el 29% en malas condiciones de aseo; a su vez, 71% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 86% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 38% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; igual porcentaje la realizan aproximadamente en 48-72 horas.

La practica juntar cochadas, en su mayoría, 62% de la población realiza esta práctica; sólo 29% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró que en su mayoría se encuentra en buenas condiciones 86% y el aseo se encuentra en regulares condiciones 48% de los sistemas cafeteros estudiados.

De los sistemas cafeteros visitados, el estado de la camisa, presentó, 48% se encuentra en regulares, sumado a esto el 19% se presenta en malas condiciones. Tan sólo el 29% de los Caficultores presentan la camisa en buen estado.

Dentro la zona de estudio se encontró, que los tanques son el lugar de fermentación más utilizado 90%; un 5% de la población se destaca por la adopción de módulos Becolsub. El estado del lugar de fermento y lavado se encontró 48% de la población se encuentra en buenas condiciones, 33% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 52% de los sistemas cafeteros lo poseen en regulares condiciones y un 24% en malas condiciones.

De los Caficultores, 86% realizan el secado de café en elba; 10% lo realiza en silo de carbón (este factor es importante ya que la nueva adopción de tecnología se esta presentando), para los cuales los propietarios poseen termómetro, chimenea e intercambiador. Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 90% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, sólo el 5% lo

realiza sin la utilización de agua. De los Caficultores 90% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 10% no lo hacen el mismo día.

El recurso agua es importante para todos los procesos vinculados al sistema, en la zona de estudio este recurso proviene 43% utilizan agua de nacimiento, 48% del acueducto y el 5% utilizan ambos (nacimiento y acueducto). Para el beneficio del café 95% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

Dentro del manejo que se le da a las aguas negras y mieles, de los Caficultores, 86% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, sólo el 10% poseen pozo séptico.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio es la casa 48%; en la bodega 14% y en el mismo beneficiadero el 38%; los Caficultores de la zona no almacenan café, y si lo realizan no lo hacen en el sitio de almacenaje de insumos.

El 90% de los Caficultores venden el café en seco; el 67% de la población total vende el café en la cooperativa.

En la zona de estudio 33% han probado el café que producen y el 10% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Manizales exótico

El conocimiento de las diferentes prácticas de producción, de la región son esenciales para proyectarse en trabajos de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada. La variable tamaño de los predios agrícolas; en la zona de Manizales se presentó, 20% de los predios son menores a 1 Ha; 40% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 27% entre 2.01 y 5 Ha, 13% de los predios son superiores a 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar, se encontró, 100% de los predios se encuentran ubicados a una altura entre 1500 y 1800 msnm. La forma de tenencia de la unidad familiar vinculada a la tierra es la de propietario, donde un 67% de la población el propietario es el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café; el 20% lo realiza el administrador y el 13% es otra persona la que realiza la labor

El área renovada en la zona de estudio, se encontró; entre 20 y 49% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 40% de la población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (50-99%del área en café en la finca) con un porcentaje de 20% de la población total y con 100% del área en café de la finca se encuentra un 27%; evidenciando que mas del

50% del área en café en los predios son jóvenes (menores a 5 años). En la región se encontró 56% de la población pretende renovar algún lote, mientras 30% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 27% manifestaron llevar registros de floración los cuales revisa los niveles de infestación de la broca en el lote; 20% de la población total los utiliza para el control de la broca. El 67% de los sistemas cafeteros estudiados revisa la recolección de café en el lote.

El estado y el aseo de la maquina despulpadora es bueno 53% y regular un 47% para ambos casos; se encontró que 93% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 93% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso. De los productores, 20% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; 47% de la población la realizan aproximadamente en 24-48 horas.

Al indagar sobre la mezcla de granos de café de diferentes días de cosecha y despulpado en el mismo tanque de fermentación (juntar cochadas), de los Caficultores, 47% realiza esta práctica; y el 33% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró un 53% en regulares condiciones, 40% se encuentra en buenas condiciones; para la variable aseo del beneficiadero, se encontró en regulares condiciones 47% de los sistemas cafeteros estudiados y 40% en buenas condiciones de aseo.
En cuanto al estado de la camisa, 73% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en regulares condiciones, sólo el 27% se encuentra en buenas condiciones. Dentro la zona de estudio se encontró, los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 73%; un 20% de la población presenta módulos Becolsub, (se comienza a observa la adopción de tecnología en la zona), y el 7% lo realiza en canastos.

El estado del lugar de fermento y lavado; 40% de los sistemas cafeteros estudiados, se encuentra en buenas condiciones, 53% se presenta en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 67% de los sistemas cafeteros lo poseen en regulares condiciones y un 24% en malas condiciones y el 33% de los sistemas cafeteros estudiados en buenas condiciones.

De los Caficultores, 53% realizan el secado de café en elba; 20% lo realiza en silo de ACPM y 7% silo de gas (este factor es importante ya que la nueva adopción de tecnología se esta presentando), para los cuales los propietarios poseen termómetro; y chimenea e intercambiador (sólo el 20% de la población con silos). Con igual porcentaje (7%) encontramos los predios que realizan el secado en paseras y patios de cemento.

Analizando la variable despulpado del café; de los Caficultores, 53% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, 47% lo realiza sin la utilización de agua. De los Caficultores 80% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 20% no lo hacen el mismo día. Dentro la variable procedencia del agua para el beneficio; se presentó, 67% utilizan agua de nacimiento, 27% del acueducto y el 6% utilizan ambos (nacimiento y acueducto). Para el beneficio del café 73% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

El manejo de aguas negras y mieles es uno de los aspectos que más preocupa dentro del sistema, de los Caficultores 53% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 47% poseen pozo séptico. La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio principalmente se tiene la bodega, 67%; en la casa 26%; de los Caficultores, el 100% guardan el café en el mismo sitios de almacenaje de insumos y el 40% de los sistemas cafeteros estudiados almacenan café.

La mayoría de la población, la tendencia de ventas de café es a realizarlo en seco (67%); El 13% de los Caficultores venden el café húmedo; y húmedo y seco (ambos) la realiza el 20% de la población de la región. La mayoría de los Caficultores venden mas del 50% del café seco en la cooperativa

En la zona de estudio 40% han probado el café que producen y el 47% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Salamina (regional)

El diagnóstico inicial de la zona de producción es indispensable para encaminar las diferentes tareas a proyectarse en trabajos de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

En el municipio de Salamina (CAFÉ REGIONAL), se encontró; 39% de los predios son menores a 1 Ha; 23% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 27% entre 2.01 y 5 Ha, 11% de los predios son superiores a 5 Ha. Para la variable altura sobre el nivel del mar; se encontró, 70% de los predios se encuentran ubicados a una altura entre 1500 y 1800 msnm; 16% de los sistemas cafeteros se encuentran ubicados a una altura mayor a 1800 msnm.

La forma de tenencia es la de propietario, donde un 66% de la población el propietario es el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, el 6% lo realiza el administrador y el 28% es otra persona la que realiza la labor. La variable renovación de cafetales, es indispensable para la competitividad del cultivo; en la zona se encontró un 30% del total de la población tienen entre 0 y 9% del área de la finca en café es menor a cinco años; el 5% del total de la población un 10 y 19% del área de la finca en café es menor a cinco años; 16% de la población total, entre 20 y 49% del área de la finca en café menor a cinco

años; y un 40% de la población total superior al 50% del área de café en la finca. Se evidencia que mas del 40% del área en café en los predios son jóvenes (menores a 5 años). En la región se encontró 72% de la población pretende renovar algún lote, mientras 27% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 37% manifestaron llevar registros de floración, de los cuales 25% revisa los niveles de infestación de la broca en el lote y el 36% de la población total los utiliza para el control de la broca. El 89% de los sistemas cafeteros estudiados revisa la recolección de café en el lote.

El estado y el aseo de la maquina despulpadora es bueno 60% y regular 31%; hay conciencia de los agricultores de realizarles mantenimiento antes de la cosecha 86%; se encontró que en los sistemas cafeteros se realiza el lavado de la despulpadora después de su uso 88%. De los productores, 60% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; 34% de la población la realizan en un tiempo de 24 a 48 horas. La practica juntar cochadas, se presenta en la zona, 62% realiza esta práctica; y el 37% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró, 57% en regulares condiciones, 29% se encuentra en buenas condiciones; para la variable aseo del beneficiadero se encuentra en regulares condiciones 47% de los sistemas cafeteros estudiados y 36% en buenas condiciones de aseo.

En cuanto al estado de la camisa, se encontró 66% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en buenas condiciones, en regulares condiciones se encuentran18%. Dentro la zona de estudio se encontró que los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 94%; un 3% de la población presenta módulos becolsub.

El estado del lugar de fermento y lavado se encontró, 52% de la población se encuentra en buenas condiciones, 37% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 37% de los sistemas cafeteros lo poseen en regulares condiciones y un 48% en buenas condiciones y el 7% de los sistemas cafeteros estudiados en malas condiciones.

De los Caficultores estudiados, 83% realizan el secado de café en elba; 4% de los Caficultores lo realiza en paseras.; 5% lo realiza en patios de cemento y un 6% en silo de carbón. Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 82% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, 18% lo realiza sin la utilización de agua. De los Caficultores 94% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 4% no lo hacen el mismo día.

La procedencia del recurso agua en la zona de estudio, se presenta; 29% utilizan agua de nacimiento, 71% del acueducto. Para el beneficio del café 99% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y 94% no recirculan aguas.

Para el manejo de aguas negras y mieles en los sistemas cafeteros, se encontró, 81%de los Caficultores vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 12% poseen pozo séptico. De los Caficultores, 6% depositan las aguas negras y mieles en el alcantarillado.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio, se encontró; principalmente se tiene el beneficiadero, 54%; en la casa 5%; de los Caficultores y en bodega 17%; el 2% guardan el café en el mismo sitio de almacenaje de insumos y el 18% de los sistemas cafeteros estudiados almacenan café.

La mayoría de la población, la tendencia de ventas de café es a realizarlo en seco (98%); El 2% de los Caficultores venden el café húmedo; la mayoría de los Caficultores (44%) venden más del 80% del café seco en la cooperativa y un 20% venden entre el 50 y 80% del café producido en la cooperativa.

En la zona de estudio 30% han probado el café que producen y el 40% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Salamina orgánico

El diagnóstico inicial de la zona de producción es indispensable para encaminar las diferentes tareas a proyectarse en trabajos de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

En el municipio de Salamina se encontró; 25% de los predios son menores a 1 Ha; 29% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 42% entre 2.01 y 5 Ha, 4% de los predios son superiores a 5 Ha. Para la variable altura sobre el nivel del mar; se encontró, 8% de los predios se encuentra ubicados en un rango de 1200 a 1500msnm; 54% de los predios se encuentran ubicados a una altura entre 1500 y 1800 msnm; 38% de los sistemas cafeteros se encuentran ubicados a una altura mayor a 1800 msnm.

La forma de tenencia es la de propietario, donde un 67% de la población el propietario es el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, el 4% lo realiza el administrador y el 25% es otra persona la que realiza la labor.

La variable renovación de cafetales, es indispensable para la competitividad del cultivo; en la zona se encontró un 25% del total de la población tienen entre 0 y 9% del área de la finca en café es menor a cinco años; el 21% del total un 10 y 19% del área de la finca en café es menor a cinco años; 25% de la población total, entre 20 y 49% del área de la finca en café menor a cinco años; y un 30% de la población total superior al 50% del área de café en la finca. Se evidencia que

mas del 30% del área en café en los predios son jóvenes (menores a 5 años). En la región se encontró 54% de la población pretende renovar algún lote, mientras 25% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 88% manifestaron llevar registros de floración, de los cuales 13% revisa los niveles de infestación de la broca en el lote y el 63% de la población total los utiliza para el control de la broca. El 33% de los sistemas cafeteros estudiados revisa la recolección de café en el lote.

El estado y el aseo de la maquina despulpadora es regular 54%; hay conciencia de los agricultores de realizarles mantenimiento antes de la cosecha 58%; se encontró que en los sistemas cafeteros se realiza el lavado de la despulpadora después de su uso 88%93%. De los productores, 58% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; 21% de la población la realizan en un tiempo menor a 12 horas y el mismo porcentaje en un tiempo de 24 a 48 horas.

La practica juntar cochadas, se presenta en la zona, 54% realiza esta práctica; y el 46% no la realiza. En cuanto al estado del beneficiadero se encontró, 38% en regulares condiciones, 21% se encuentra en buenas condiciones; para la variable aseo del beneficiadero se encuentra en regulares condiciones 42% de los sistemas cafeteros estudiados y 21% en buenas condiciones de aseo. Se destaca la población que no posee beneficiadero (infraestructura) 33%.

En cuanto al estado de la camisa, se encontró 42% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en regulares condiciones, con el mismo porcentaje (42%) el estado de la camisa se encuentra en buenas condiciones. Dentro la zona de estudio se encontró que los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 75%; un 8% de la población realiza la fermentación en costales y con el mismo porcentaje en canoas, y 4% lo realiza en canastos.

El estado del lugar de fermento y lavado se encontró, 58% de la población se encuentra en buenas condiciones, 29% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 67% de los sistemas cafeteros lo poseen en regulares condiciones y un 29% en buenas condiciones y el 4% de los sistemas cafeteros estudiados en malas condiciones.

De los Caficultores estudiados, 96% realizan el secado de café en elba; mientras un 4% de los Caficultores lo realiza en paseras. Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 33% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, 67% lo realiza sin la utilización de agua. De los Caficultores 96% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 4% no lo hacen el mismo día.

La procedencia del recurso agua en la zona de estudio, se presenta; 21% utilizan agua de nacimiento, 79% del acueducto. Para el beneficio del café 100% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas.

Para el manejo de aguas negras y mieles en los sistemas cafeteros, se encontró, 38%de los Caficultores vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 8% poseen pozo séptico. De los Caficultores, 25% depositan las aguas negras y mieles en el alcantarillado.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio, se encontró; principalmente se tiene la bodega, 42%; en la casa 13%; de los Caficultores, el 12% guardan el café en el mismo sitio de almacenaje de insumos y el 71% de los sistemas cafeteros estudiados almacenan café.

La mayoría de la población, la tendencia de ventas de café es a realizarlo en seco (96%); El 4% de los Caficultores venden el café húmedo; la mayoría de los Caficultores (54%) venden más del 80% del café seco en la cooperativa y un 25% venden entre el 50 y 80% del café producido en la cooperativa.

En la zona de estudio 46% han probado el café que producen y el 42% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Supia exótico

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

La variable tamaño de los predios en la zona de Supia, se encontró, 37.7% de los predios son menores a 1 Ha; 28.3% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 24.53% entre 2.01 y 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar de los predios se encontró, 62.26% entre 1500 y 1800 msnm y 37.74% de los predios se encuentran en la zona marginal alta ubicados a alturas superiores a 1800msnm.

De los sistemas cafeteros analizados se encontró, un porcentaje mayor al 75.47% es el propietario el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café; el 17% lo realiza el administrador.

En el área en café menor a cinco años, se evidenció, entre 0 y 49% del área de la finca en café es menor a cinco años con un porcentaje de 66% de la población total, a su vez se encuentra una importante área renovada (50-99%del área en café en la finca) con un porcentaje de 19% de la población total. En la región se

encontró 64.15% de la población pretende renovar algún lote, mientras 35.85% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 18.8% manifestaron llevar registros de floración de los cuales 16.9% de la población total los utiliza para el control de la broca; pero a su vez 52.8% de la población revisa los niveles de infestación de la broca en el lote. El 75.47% de la población total revisa la recolección en el lote.

El estado de la despulpadora es bueno 47.1% y regular un 37.7% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró, 41.5% de la población total posee la despulpadora en regulares condiciones de aseo y el 24.53% en malas condiciones de aseo; a su vez, 75.47% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 88.68% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 45.28% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas; 28.3% de la población lo realiza en un tiempo menor a 12 horas.

De los productores, la practica de juntar cochadas, 54.72% de la población realiza esta práctica; sólo 43.4% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró que 22.6% de la población se encuentra en regulares condiciones, a su vez un mismo porcentaje de la población lo presenta en malas condiciones; en buenas condiciones se encuentra el 35.8% de la población y en cuanto al aseo se encuentra en buenas condiciones 28.3% y 30.19% lo presenta en malas condiciones de aseo; sumado a esto el 22.64% de los beneficiaderos se presenta en regulares condiciones.

De los sistemas cafeteros visitados, el estado de la camisa, presentó, 39.6% se encuentra en regulares, sumado a esto el 16.98% se presenta en malas condiciones. Tan sólo el 37.7% de los Caficultores presentan la camisa en buen estado. Dentro la zona de estudio se encontró, que los tanques son el lugar de fermentación más utilizado 73.58%; un 9% de la población realiza la fermentación en costales.

El estado del lugar de fermento y lavado se encontró 47.17% de la población se encuentra en buenas condiciones, 35.85% se encuentra en regulares condiciones. Para la variable aseo del lugar de fermento y lavado 35.85% de los sistemas cafeteros lo poseen en malas condiciones y un 32% en regulares condiciones.

De los Caficultores, 49.06% realizan el secado de café en elba; 26.4% lo realiza en patios de cemento 11.32% la realiza en telas sobre el suelo. Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 75.47% realiza esta practica utilizando grandes cantidades de agua, sólo el 24.53% lo realiza sin la utilización

de agua. De los Caficultores 88.68% realizan el despulpado el mismo día, sólo el 11.32% no lo hacen el mismo día.

El recurso agua es importante para todos los procesos vinculados al sistema, en la zona de estudio este recurso proviene 98.11% utilizan agua de nacimiento, 1.89% del acueducto. Para el beneficio del café 100% de la población estudiada utiliza agua limpia en el lavado y no recirculan aguas 86.79%.

Dentro del manejo que se le da a las aguas negras y mieles, de los Caficultores, 60.38% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua, el 39% de la población lo realizan en pozo séptico.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio es la casa 20.75%; en la bodega 58.49% y en el mismo beneficiadero el 11.32%; de los Caficultores de la zona, 32% almacenan café; con el l 3.77% que lo esta realizando en el mismo sitio de almacenaje de insumos.

El 100% de los Caficultores venden el café en seco; de los cuales 92.45% venden mas del 80% del café pergamino seco en la cooperativa.

En la zona de estudio 35.85% han probado el café que producen y el 18.8% de la población estudiada conocen el concepto “prueba de taza”.

Diagnóstico general del municipio de Pacora orgánico

Con el presente diagnóstico se pretende conocer la región para así definir alternativas de extensión en cada uno de los sistemas cafeteros encontrados; a continuación se presentan los resultados en forma detallada.

El tamaño de los predios agrícolas es importante para emprender campañas de extensión en la comunidad, en la zona de Pácora 45.1% de los predios son menores a 1 Ha; 19% se encuentran entre 1.01 y 2 Ha; 15.6% entre 2.01 y 5 Ha y un 19% es superior a 5 Ha.

Para la variable altura sobre el nivel del mar se encontró, 45.1% entre 1500 y 1800 msnm y 33% de los predios se encuentran en la zona marginal alta ubicados a alturas superiores a 1800msnm.

De los Caficultores, un alto porcentaje (70%) es el mismo propietario el encargado tanto del manejo de la finca como del beneficio del café, factor importante para emprender campañas de extensión; el 11.76% lo realiza el administrador. El análisis encontró esta variable como fortaleza en la zona, ya que se utiliza la propia fuerza de trabajo que proporciona la familia.

La variable renovación de cafetales, es un factor indispensable para la competitividad del cultivo; en la zona se encontró un 39.2% del total de la población tienen entre 0 y 9% del área de la finca en café es menor a cinco años; el 7.8% del total de la población un 10 y 19% del área de la finca en café es menor a cinco años; 17.65% de la población total, entre 20 y 49% del área de la finca en café menor a cinco años; y un 19% de la población total superior al 50% del área de café en la finca. En la región se encontró 82.35% de la población pretende renovar algún lote, mientras 13.7% de la población no pretende renovar.

De los Caficultores, 47.06% manifestaron llevar registros de floración y utilizarlos para el control de la broca; a su vez sólo el 49% revisa los niveles de infestación de la broca en el lote.

El estado de la despulpadora es bueno 52.9% y regular un 29.4% de la población estudiada, al momento de la visita se encontró 47.06% de la población total posee la despulpadora en buenas condiciones de aseo; se encontró que 848.2% de los sistemas cafeteros realizan mantenimiento a la maquina despulpadora; 84.31% manifiesta realizar el lavado adecuado después de su uso.

De los productores, 52.9% realizan la fermentación en un tiempo aproximado de 12 a 24 horas, 19.61% la realiza en un tiempo que oscila entre 24-48 horas.

La practica de juntar cochadas; de los sistemas cafeteros, 67.75% de la población realizan esta práctica, mientras 33.33% no la realiza.

En cuanto al estado del beneficiadero se encontró 43014% de la población se encuentra en buenas condiciones, 39.2% se encuentra en regular estado; 37.2% presenta buenas condiciones de aseo y 33.3% presenta regulares condiciones.

En cuanto al estado de la camisa, se encontró 47.06% de los sistemas cafeteros del municipio se encuentra en buenas condiciones; un 27.4% se encuentra en regulares condiciones.

Dentro la zona de estudio se encontró que los tanques son el lugar de fermentación mas utilizado 78.4%; a su vez se encuentra 3.92% presenta módulos becolsub.

El estado y aseo del lugar de fermento y lavado se encontró que en su mayoría se encuentra en buenas condiciones 40% para ambos casos.

De los Caficultores, 3.9% realizan el secado de café en patio de cemento; 64.7% lo realiza en elba y un 16% utiliza silos.

Analizando la variable despulpado del café, de los Caficultores, 64.71% realiza esta practica utilizando agua, tan sólo 31.37% no utiliza agua el despulpado el mismo día se da en 90.2% de los sistemas cafeteros estudiados.

En la zona de estudio el recurso agua proviene, 49% utilizan agua de nacimiento, 39.2% del acueducto y el 3% utilizan ambos (nacimiento y acueducto). Para el beneficio del café dentro la población estudiada hay 80.39% que no recirculan aguas y el beneficio, manifiestan realizarlo con agua limpia.

El manejo de aguas negras y mieles, se encontró, 54.9% vierten las aguas negras directamente a fuentes de agua y 37.25% lo realizan a pozo séptico.

La infraestructura para el almacenamiento de insumos agrícolas en la zona de estudio es la bodega 50.98%; y el beneficiadero 27.45%; de los Caficultores de la zona. 31.37% almacenan café de los cuales 19.61% lo realizan en el sitio de almacenaje de insumos.

El 96% de los Caficultores venden el café en seco, vendiendo un porcentaje menor al 20% de su cosecha en la cooperativa.

Diagnostico general de cinco veredas del municipio de Villamaria

El conocimiento de las prácticas actuales de producción y la comprensión de su racionalidad son esenciales para definir las alternativas tecnológicas y de extensión aptas para los diferentes agricultores de la región. Con el presente diagnóstico se pretende conocer el estado actual del componente social, ambiental y económico de la región involucrada. A través de Componente del desarrollo sostenible:

Componente social
La dimensión social no sólo está referida a la distribución espacial de la población sino que remite, de manera especial, al conjunto de relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad y que tienen como base la religión, la ética y la propia cultura. Esta primera dimensión gravita alrededor del recurso humano como actor del desarrollo, cuyo potencial de transformarse y de transformar el medio que lo circunda, generando bienes pero también deteriorando su base de recursos naturales, lo sitúa en el centro del escenario con el propósito de generar determinados bienes que satisfagan sus necesidades básicas y garanticen excedente comerciable. La dimensión social además contempla las relaciones interfamiliares e intrafamiliares o de la comunidad

Componente económico (Técnico – Productiva).
Esta dimensión se vincula con la capacidad productiva y con el potencial económico de las regiones y micro regiones. Esta dimensión abarca la capacidad de gestión de los productores; técnicas y tecnologías específicas, es decir

insumos modernos, generalmente agroquímicos y maquinaria utilizados en la producción agropecuaria. Adicionalmente, este componente incluye también aquellas tecnologías requeridas para la transformación y procesamiento y transporte apropiado de estos productos. La dimensión económica hace referencia a que el manejo sostenible de los recursos naturales produce una rentabilidad que hace atractiva su continuación.

Componente ambiental
En esta dimensión se presta especial atención a la biodiversidad y en especial, a los recursos como el suelo, el agua y la cobertura vegetal (bosque), que son los factores que en un plazo menor determinan la capacidad productiva de determinados espacios; la sostenibilidad se entiende como la capacidad del ecosistema para mantener sus principales características que son fundamentales para su supervivencia en el largo plazo.

componente social:
La dinámica de la mano de obra y la ocupación de la vivienda, son las variables claves en el componente social. Dentro la población estudiada el nivel de escolaridad es el factor de mayor influencia en los sistemas cafeteros analizados para la conformación de los grupos, siendo éste el factor que los diferencia, desde el punto de vista social.

A continuación se presenta un primer acercamiento en el componente social de la región: Primer grupo componente social se encontró que este sistema representa 80.5% sistemas cafeteros de la población total, en este se presenta el nivel educativo la primaria 80%, muchos de los casos incompleta, a su vez se destacan por utilizar mano de obra familiar y contratada, utilizan como medio de comunicación el radio y televisor, la ocupación de la vivienda es de 3 a 7 personas, el propietario vive en la finca presentando una participación familiar en las labores de la finca de 1 a 2 personas; la procedencia del agua es acueducto, la infraestructura de la vivienda se encuentra en buenas condiciones (factor importante para el ser humano, ya que el ambiente físico y biológico es considerado como una unidad social que produce seguridad e intimidad).

Segundo grupo componente social es representado por el 13.84% de los sistemas cafeteros de la población total. Se encontró en este sistema un nivel educativo más alto que el anterior siendo éste el de bachiller pero contrasta fuertemente con la no escolaridad de algunos Caficultores. Se utiliza como medio de comunicación el televisor; como procedencia del agua tienen acueducto y nacimiento. En la mayoría de los casos los propietarios no viven en la finca.

Tercer grupo componente social Este grupo esta representado por 3.14% de los sistemas cafeteros de la población total, su principal característica es por el nivel de escolaridad de profesional.

Cuarto grupo componente social se involucran el 2.52% de los sistemas cafeteros de la población total, se caracteriza por la ocupación de la vivienda es de 1 a 2 personas, de las cuales ninguna participa en las labores de la finca, su mano de obra es contratada, no dan información sobre la escolaridad y la procedencia del agua, los propietarios por lo general no permanecen y no viven en la finca.

Dentro el nivel de sostenibilidad de los diferentes grupos se encontró el primer grupo como el más cercano al óptimo de sostenibilidad dentro del componente social, aunque presenta debilidades como el nivel de escolaridad, siendo este, factor determinante en el proceso de transferencia y desarrollo de la comunidad, dificultando las posibilidades de participación en un proceso donde exijan destrezas intelectuales y en el desarrollo económico y social de la región; lo anterior obliga a pensar en estrategias de trasferencia de tecnología y un vocabulario adecuado para este tipo de Caficultores, así el proceso de transferencia tendrá un mayor impacto. Como fortalezas son dueños de los predios y viven en ellos, factor importante ya que la tenencia preferencial de propietario genera mayor seguridad para tomar decisiones dentro del sistema de producción; permanentemente poseen mano de obra familiar en la finca (vinculando a los sistemas cafeteros a personal de índole familiar con remuneración efectiva por su trabajo. La mano de obra es el recurso más abundante con el que cuenta la zona, generando ingresos que satisfacen sus necesidades básicas), a su vez, tienen acceso a medios masivos de comunicación como el radio y el televisor lo que permite que la comunicación en este tipo de grupo sea más fluida. La gran mayoría de la región se encuentra ubicada dentro del grupo.

El acceso a las fincas se realiza principalmente por carretera 84.27%, seguido por caminos 15.72%. Las veredas en estudio cuentan con vías de acceso, la mayoría 64.77% consideran que se encuentran en aceptables condiciones y 30.18% consideran que se encuentran en regulares condiciones. Las vías se encuentran cubiertas por balastro y presentan pendientes muy pronunciadas dificultando el acceso en épocas de lluvias.

componente económico: El aspecto económico gira en torno a factores como la carencia de infraestructura y el mantenimiento de la infraestructura y sus equipos.

Dentro del componente económico es importante resaltar la carencia de equipos para realizar labores de beneficio y secado es así que los análisis presentan que en su mayoría la conformación de los diferentes grupos tienen como factor determinante esta variable; a su vez, la falta de mantenimiento también se evidencia en los grupos formados.

A continuación se presenta un primer acercamiento en el componente económico de la región: Primer grupo componente económico este grupo esta representado por el 23.90% de los sistemas cafeteros de la población total, se caracteriza por poseer una mínima infraestructura, siendo así que los Caficultores no poseen ningún tipo de infraestructura para el secado del café, por consiguiente la comercialización del grano es húmedo. La frecuencia de fertilización es 1 vez al año ó esporádicamente, no poseen registros de ninguna clase, no lavan la despulpadora y el estado de la camisa es en su mayoría regular con una marcada tendencia al mal estado. La fermentación y el lavado del café se realizan en precarias condiciones y no revisan la recolección en el lote. Segundo grupo componente económico en esta clase se encuentran ubicados 32.70% de los sistemas cafeteros de la población total. En este grupo se observa que los Caficultores poseen infraestructura y equipos, pero con un inadecuado mantenimiento. Se encontró que el sitio de secado es en elba con un aseo y estado del lugar en regulares y malas condiciones respectivamente; por lo general la venta de café se realiza en húmedo y seco; hay una caficultura vieja con un promedio de 8 a 12 años de edad. El estado y aseo de la despulpadora se encuentra en regulares condiciones y no se le realiza mantenimiento antes de la cosecha. El estado de la camisa se encuentra en regulares condiciones; el lugar de fermento y lavado se encuentra en regulares condiciones y su tiempo de fermentación oscila entre 48 a 72 horas, para su autoconsumo cuentan con cultivos transitorios (maíz, frijol, tomate).

Tercer grupo componente económico Esta clase esta representada por 35.22% de los sistemas cafeteros de la población total; en este se observa que los equipos y la infraestructura se encuentran en óptimas condiciones considerándolo como el grupo ideal dentro del componente económico. Se observó que el lugar de secado es elba y silo, también el patio de cemento; por lo general los silos son de gas ó carbón, el aseo y estado de estos sitios se encuentran en buenas condiciones. La persona encargada del beneficio es el propietario u otro miembro de la familia, el lugar de fermento y lavado se lleva a cabo en tanques con un aseo y estado en buenas condiciones, así mismo la camisa presenta buenas condiciones y el tiempo de fermentación fluctúa entre 12 a 48 horas máximo; a la despulpadora se le realiza el mantenimiento antes de la cosecha y su respectiva lavada encontrándose con un aseo y estado bueno. La comercialización y venta del café se realiza en grano seco; la fertilización se esta realizando 2 veces al año, despulpan el mismo día y a su vez revisa la recolección en el lote, poseen registros de venta de café y compra de insumos, encontramos una caficultura joven con una edad promedio menor a 5 años; los cafetales tienen trazo y distancias de siembra definidas y una densidad de siembra mayor a 3001 árboles/Ha superando los 5001 árboles/Ha. Este grupo presenta una tecnificación del cultivo mayor a otros grupos y dentro los sistemas cafeteros pertenecientes.

Cuarto grupo componente económico este grupo esta representado por 8.18% de los sistemas cafeteros de la población total; se caracteriza por la carencia de

infraestructura y el desconocimiento en general del beneficio del café y de la misma administración del sistema cafetero al que pertenecen. Se observa que los sistemas cafeteros no poseen despulpadora, no tienen lugar para el fermento y lavado ni infraestructura para el secado, así mismo no hay definido tiempo de fermentación y no despulpan el mismo día. Todo lo anterior se demuestra ya que estos sistemas cafeteros venden el café en cereza a particulares de la zona; en general sólo poseen el lote de café y la mano de obra es el recurso con el que cuentan para generar ingresos y satisfacer las necesidades básicas.

Dentro del componente económico el tercer grupo es el que posee un nivel de sostenibilidad mayor a los demás; es el grupo al cual todos los Caficultores deben llegar y son modelos en la región, posen una caficultura joven con buenos procesos de fertilización, beneficio y secado del café, en este grupo hay buenos ingresos los cuales satisfacen las necesidades básicas del sistema cafetero; en su orden le sigue el segundo, el cual a pesar de poseer la infraestructura la tienen en precarias condiciones de mantenimiento y el primer grupo que tan sólo posee una mínima infraestructura. El cuarto grupo no posee un nivel de sostenibilidad adecuado esto es evidenciado por la carencia de infraestructura y equipos lo que conlleva a un atraso en este tipo de sistemas cafeteros generando ingresos insuficientes para satisfacer sus necesidades. En este componente, se encontró como principales fortalezas, las variables: propietario encargado del beneficio, despulpan el mismo día, el secado lo realiza en elba, una caficultura tecnificada y joven (menor de 8 años), fertilización 2 veces al año y tienen cultivos asociados. Como principal debilidad se observó la carencia de infraestructura tanto para el beneficio como para el secado lo que conlleva a la venta de café húmedo y cereza.

Componente ambiental: El aspecto ambiental gira en torno a la falta de claridad de uso frente al manejo de aguas y aspectos asociados al inadecuado reciclaje de residuos de la finca,El reciclaje de residuos sólidos de la finca es el factor determinante en la clasificación de los grupos. A continuación se presenta un primer acercamiento en el componente ambiental de la región: Primer grupo componente ambiental Esta representado por 59.75% de los sistemas cafeteros de la población total, en este grupo hay un manejo ambiental, este a su vez, no es el más óptimo. Se caracteriza por realizar un manejo de la pulpa en fosa al igual que las basuras de la vivienda y en ocasiones utilizan la quema y fosa al tiempo. No hay recirculación de aguas o no utilizan agua sucia en el lavado del café, hay un manejo de arvenses. En el grupo esta contrastando la bioseguridad en cuanto a la protección (52.20%) y no protección (45.28%) al aplicar químicos y frente al manejo de aguas negras pues son depositadas a pozo sépticos (38.36%) y fuentes de agua (52.83%) .EL segundo grupo componente ambiental este grupo esta representado por un 37.11% de los sistemas cafeteros de la población total. Presenta una mínima claridad ambiental, no se ésta realizando un adecuado reciclaje de residuos de la finca. Se observa que las basuras de la vivienda y la pulpa no son manejadas pues son depositadas directamente al cafetal lo que se

convierte en una fuente latente de contaminación tanto del suelo como de las fuentes de agua.

Tercer grupo componente ambiental Esta representado por el 3.14% de los sistemas de la población total, este grupo no tiene claridad ambiental, desconocen el manejo ambiental del sistema cafetero y en general no poseen conocimiento de los diferentes aspectos que en un futuro cercano pueden ocasionar contaminación del suelo y de las fuentes de agua.

Dentro del componente ambiental se observa que el primer grupo, tiene un nivel de sostenibilidad mayor a los demás, aunque es medio; tiene como fortaleza el reciclaje de residuos de la finca generalmente en fosa, y se esta implementando metodologías de manejo integrado de arvenses; como principal debilidad en sostenibilidad, se observó que el manejo de aguas negras y mieles no es adecuado pues son depositados a fuentes de agua en su mayoría por lo que continuamente genera procesos de contaminación. Lo dos grupos restantes sus niveles de sostenibilidad son muy bajos, en su orden tenemos el segundo grupo con la debilidad de no realizar un adecuado reciclaje de residuos en la finca generando contaminación del suelo y del agua y el tercer grupo que su gran debilidad es la falta de conocimiento ambiental.

El análisis general del componente social se encontró, el factor determinante a tener en cuenta en la zona de estudio es el nivel de escolaridad del jefe de hogar, ya que es muy bajo en mas del 80% de la población, obligando a buscar estrategias de transferencia de tecnología y un vocabulario adecuado para este tipo de Caficultores, así el proceso de transferencia tendrá un mayor impacto. En este mismo sentido en los análisis se encuentran variables como la tenencia de tierra, el acceso a los medios masivos de comunicación (radio y televisión) y la infraestructura de la vivienda son fortalezas en la zona de estudio, ya que se utiliza la propia fuerza de trabajo que proporciona la familia, se asumen los riesgos e incorpora capital en el sistema como unidad familiar. Las anteriores variables determinan posibilidades de introducir cambios en métodos de producción, organización agrícola y distribución de ingresos, factor indispensable cuando se piensa en el proceso y comportamiento productivo de un sistema.

Los medios masivos como el radio y la televisión son herramientas esenciales en la zona, por ello deben emplearse para socializar programas y demás información que conlleven a mejorar la calidad de la caficultura y por ende la calidad de vida de cada uno de los sistemas cafeteros de producción involucrados.

En el análisis general del componente económico, se encontró que el factor limitante de la región es la carencia de infraestructura para el beneficio y el secado del café (esta es una de las etapas más importantes debido a que se puede afectar tanto la calidad del café y producirse perdidas económicas al no cumplir

con las normas de comercialización de café pergamino seco), dificultando los procesos para la obtención de café de calidad. Es importante buscar alternativas que ayuden a la comunidad a obtener café de calidad y así mismo realizar extensión y transferencia en el mantenimiento y manejo de los diferentes equipos e infraestructura. Con relación a las fortalezas se encontró, al propietario como el encargado del beneficio, la venta de café es en grano seco, una caficultura tecnificada y joven (menor a 8 años), fertilización 2 veces al año y los cultivos asociados (maíz, frijol, tomate). Estos Caficultores obtienen ingresos para satisfacer las necesidades básicas de su familia.

El análisis general del componente ambiental se encontró como factores limitantes el uso de grandes cantidades de agua para el beneficio del café y el manejo de aguas negras y mieles ya que son depositados a fuentes de agua en su mayoría generando continuamente procesos de contaminación, se hace necesario implementar pozos sépticos en busca de una disminución en la contaminación a las fuentes de agua y sumideros. Como fortaleza se encuentra el reciclaje de residuos sólidos de la finca como son la pulpa y las basuras pues este en su mayoría se realiza en fosa, para luego obtener abono. Es importante recalcar que se están implementando metodologías para el manejo de integrado arvenses (protección del suelo), como el selector de arvenses.

En las veredas del municipio de Villamaría la población presentó altos porcentajes de rendimiento en trilla menor de 92.8%, lo que equivale a decir que un alto porcentaje de la población de las veredas involucradas en el programa de café potencialmente Especial alto del Naranjo del municipio de Villamaría obtuvieron los mejores precios.

La zona de estudio del municipio de Villanería presentó los más altos rendimientos en trilla por debajo de 92.8 tanto en el primer semestre de 2002 al ubicar el 85,07% de sus Caficultores, como en el análisis de sus muestras con un 65% que corresponden a café bonificado, en el café tipo federación presento un 15%; estos altos rendimientos se explican al presentar un 45% de sus muestras por debajo del 2% de broca y en el porcentaje de pasilla con el mayor numero de muestras por debajo del 2% con un 55%, además presento un 20% de sus muestras con altos porcentajes de almendra. Entre las veredas el café bonificado presento un mayor aporte de muestras en Miraflores.

De las veredas se destacan los Caficultores pertenecientes a la vereda Miraflores al presentar un 95,23% de sus Caficultores por debajo del factor base de rendimiento en trilla, seguida por La Batea que ubico el 85,71%, Villarazo el 77,77% y San Julián el 73,9%.

Estos resultados muestran como en la zona de estudio se presentan altos rendimientos en trilla siendo una zona donde los Caficultores tienen una cultura de

calidad reflejada en el café que están comercializando, además que para obtener estos rendimientos deben presentar porcentajes de broca y pasilla bajos, por lo que indicaría que están realizando practicas adecuadas tanto en el cultivo como en el beneficio reflejándose con los mejores precios.

Las veredas Miraflores, La Batea, presentan un porcentaje de broca entre el 2 y el 5% que se encuentra dentro de los niveles adecuados para no afectar el rendimiento en trilla; se destaca también los rendimientos en trilla entre 92.81 y 95 que corresponden en su gran mayoría al café tipo federación que presenta como característica principal un 5,5% entre los porcentajes de broca y pasilla, lo que destaca que estas veredas están realizando un manejo adecuado en estos dos aspectos. Se observa como la vereda San Julián aportó un numero importante de sus muestras con porcentajes de pasilla entre el 2 y el 5% lo cual es una condición aceptable para no afectar los rendimientos en trilla, sin embargo una proporción de las mismas se encontró con humedades superiores al 12% de humedad presentando problemas por falta de secado. La vereda Miraflores se caracterizó por presentar humedades entre el 10 y el 12% encontrándose en el margen adecuado de comercialización, también se destaco por presentar un alto rendimiento en trilla, aunque presento un alto porcentaje de sus muestras con el defecto en almendra vinagre.

En cuanto al porcentaje de humedad presento el 70% de sus muestras entre el 10 y el 12% y un 25% por debajo del 10% de humedad siendo este el principal problema por un excesivo secado del café; los defectos en almendra que más se presentaron en este municipio fueron el grano mordido y el grano negro en un 40% de sus muestras respectivamente; en las muestras se presento un 65% de sus muestras sin defectos en taza, el defecto fermento en un 15%, seguido por el defecto reposo en un 10% y el terroso en un 5% de sus muestras. Analizando entre veredas las que presentaron un mayor aporte de muestras con porcentajes de pasilla menores del 2% fueron Miraflores y la Batea.

El defecto en taza fermento afecto todas las veredas involucradas, principalmente es atribuible a la sobrefermentación del café, por lo que se debe realizar el proceso de fermentación en tanques limpios, evitando mezclar café de diferentes días de cosecha y despulpado dejando el café en baba durante 14 a 18 horas hasta que el mucílago se haya transformado en productos solubles en agua, para evitar la sobrefermentación que causa aromas y sabores a fermento, vinagre y stinker que fueron los defectos mas frecuentes en el análisis de las muestras, siendo una condición grave que afecta no solo la calidad en taza sino que además produce perdidas económicas, debido a que los granos pierden peso, de tal forma que a mayor tiempo de fermentación mayor será la perdida de peso del grano reduciendo los ingresos al momento de la comercialización.

Características de la Población - Descripción de la Población Cafetera de Caldas

Tipología Cafetera

La economía cafetera se caracteriza por tener un alto grado de heterogeneidad que esta determinado principalmente por diferencias en el tamaño y propiedad de la tierra, el grado de dependencia del productor del ingreso cafetero, la forma de explotación de la mano de obra, los sistemas de producción utilizados, la oferta ambiental y la adopción de tecnología. Por esta razón se han caracterizado los caficultores economía campesina que se describen a continuación:

ECONOMÍA CAFETERA	Area Café Caficultor (has)	Caficultores No.	%	Total Area Café (has)	%	Producción (@ cps)	%
Campesina	1.5 -10.0 has	14.311	34,6	46.524	52,0	4.233.664	46,2
Total Caldas		**14.311**	**34,6**	**46.524**	**52,0**	**4.233.664**	**46,2**

FUENTE: SISTEMA DE INFORMACIÓN CAFETERA. Comité de Cafeteros de Caldas.(2006)

Economía Cafetera Campesina: los caficultores campesinos en su mayoría viven en la finca y su nivel educativo es inferior a los 4 años de escolaridad. Sus ingresos por concepto de café son superiores en promedio a 1 salario mínimo mensual.

La mano de obra necesaria para el desarrollo de la actividad productiva cafetera la aporta el caficultor y su familia; únicamente requieren contratación de mano de obra en épocas de cosecha, y ocasionalmente venden su mano de obra. Aunque su actividad productiva no supera las 90 @ de c.p.s por hectárea, su productividad y por ende su producción puede aumentar significativamente a través de la adopción de algunas prácticas recomendadas por Cenicafé como siembra de variedades mejoradas, densidades de siembra altas, renovación y fertilización periódica de cafetales. Los caficultores campesinos tienen una forma de vida tradicional, cuyo objetivo principal es su subsistencia y el bienestar de sus familias.

Información de la percepción de los clientes consumidores finales y tostadores: sobre el producto; se ve reflejado en la ultimas ferias de Cafés especiales que se desarrolla en los Estados Unidos donde participa toda la cadena productiva; donde busca es café con calidad del producto (consistencia y calidad)- la percepción del Cliente; es decir del consumidor final es busca calidad en el producto y consistencia, en esto debe enfocarse el caficultor para así ser competitivo en el mercado internacional, poder tener mayores ingresos a través de cafés diferenciados por su calidad y teniendo en cuenta los gustos del consumidor final y

las posibilidades con las diferentes certificadoras, es importante aplicar buenas practicas de manufactura en su finca, teniendo en cuenta estos análisis se encuentra que los factores que hace competitivo a los caficultores de economía campesina a través del fortalecimiento el sistema de producción teniendo en cuenta su estructura de su economía; aplicando la investigación desarrollada por Cenicafé y utilizando estrategias de extensión para aplicar la investigación como la investigación participativa IPA.

La propuesta se enfoca a productores de economía cafetera campesina radica en temas tecnológicos, en especial los relacionados en proceso productivo con la calidad del café, la productividad y los cafés especiales, procurando un incremento en los ingresos; en aspectos sociales como protección social, educación y seguridad alimentaria, entre otros, buscando un mejor bienestar y calidad de vida; y en temas gremiales como liderazgo, participación y convivencia, para alcanzar el desarrollo integral de las zonas cafeteras. Es decir mirar su finca como un sistema.

Factores Ventajas Competitivas

Infraestructura: En este aspecto la Federación Nacional de Cafeteros De Colombia a través del Comité de Cafeteros de Caldas realizado inversión en mejoramiento de su instalación a través de secaderos parabólicos para mejorar la parte del secado del café en los últimos años se han beneficiado 300 cafeteros de economía campesina en construcción de secaderos parabólicos o mejoramiento de los actuales e igualmente con algunos proyectos en el oriente del departamento se mejoro su infraestructura 1.165 cafeteros de economía campesina. Igualmente de las vías por donde los caficultores de economía campesina transporta el producto para la venta en las Cooperativas, coofinanciado con el gobierno nacional, regional y local.

Finanzas: Para esto la Federación Nacional del Cafeteros de Colombia refinancia la deuda a través de un Finagro y la FEDECAFE por medio del programa Pran Cafeteros que funciona 10 años los primeros tres años muertos y en el cuarto año empieza pagar por siete años, igualmente para los cafeteros. Además para la economía campesina existe un programa de crédito con Banagrario créditos de sostenimiento o de renovación máximo a 12 meses los cuales le da efectivo cuando lo necesita.

Internacionalización: Por medio de la cadena productiva, la marca Juan Valdez y sus tiendas y productos a través de accionista o con café de calidad es vendido en estos sitios por el cual le reconoce mayor valor del grano, igualmente con las oficinas de la Federación en Estados Unidos, Europa y así buscando el fortalecimiento y posicionamiento el Café Colombiano.

la diferencia a través de producir café de calidad y consistente es decir por medio de estrategias adaptadas a cada cafeteros dependiendo de su entorno y sus necesidades ubicando a los mercados internacionales, las solicitudes de los consumidores finales, sensibilizando a los caficultores del producto que producen es de consumo debe cumplir las solicitudes realizadas por los consumidores a si llegar al mercado de los cafés especiales y sino un producto de excelente calidad que cumpla los requisitos de los clientes por medio de consistencia, granulometria, taza.

Recurso Humano:, su mano de obra es familiar, la cual se capacita constante mente en temas tecnológicos del sistema de producción del café, de igual manera su capital a través de aplicar en su finca un sistema de producción efectivo en cada una de sus etapas de la siembra de cultivo, sus mantenimiento, recolección y beneficio del grano que en cada parte de se aplique la dosis necesarias . igualmente

Para la economía campesina estos factores son básicos ya que sus inversiones sean capaces de asumir con el sistema de producción, la mano de obra como es la misma familia es capacitada permanentemente los niños desde la escuelas con los programa no es escuela y café y los adultos con educación de adultos y la asesoría y capacitación a los cafeteros de economía campesina es decir a su familia

Ciencia y tecnología: El estudio se esta variable se enfoca al paquete tecnológico desarrollado por Cenicafé, doce practicas para mejorar el desempeño de las fincas cafetera[78]
- Sembrar café variedad Colombia
- Producir colinos de café en la finca
- Utilizar Materia Orgánica
- Aumentar la densidad
- Manejo integrado de arvenses (malezas)
- Fertilizar con base en análisis de suelos
- Fertilizantes al voleo
- Manejo integrado de broca
- Renovar por zoca
- Cosechar solo frutos maduros
- Beneficio ecológico
- Producir alimentos en la finca e la características físicas y su unidad productivas tales como son el
- Herramientas de registros de análisis de costos

78 Duque, Hernando. Análisis Económico de Doce Practicas para Mejorar el Desempeño de las Fincas Cafeteras, CENICAFÉ 2001.

Esta son los factores desde el punto de vista del entorno interno de una unidad atendida debe tener para ser competitivo; buscar aplicar de manera efectiva a la investigación desarrollada por Cenicafé a través de adopción de la tecnología.

Gobierno: Esta variable entre a jugar un papel preponderante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es su aporte y gestión un las entidades gubernamentales en procura de ese objetivo transformación para las unidades productivas cafeteras del departamento de Caldas, el control de variables macroeconomica como la revaluación.

Igualmente a través de la contribución cafetera y los recursos del Fondo Nacional del Café, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas teniendo en cuenta los diferentes la economía campesina, a través del Servicio de Extensión, capacita y orienta al caficultor en diferentes temáticas con énfasis en las que generan mayor impacto y permiten satisfacer sus necesidades, empleando para ello diversos métodos de extensión, con el fin de llegar al mayor número posible de caficultores. De esta manera el Servicio de Extensión debe consolidarse cada vez más como uno de los factores de éxito que permite asesorar y capacitar al caficultor en el momento de adoptar los cambios tecnológicos y mejorar su competitividad. Ante esta responsabilidad el servicio de Extensión se ha adaptado a la nueva situación y afronta el reto de enfocar su trabajo tanto en su contenido educativo como en la estrategia de extensión de acuerdo al área de atención del extensionista. Es así como el servicio de extensión realiza actividades de capacitación, asesoría, asistencia técnica y acompañamiento en temas gremiales, tecnológicos, sociales, administrativos y financieros que aseguren el entendimiento y la adopción por parte de los caficultores de la tecnología recomendada por Cenicafé. Los temas a tratar en estos procesos se llevan a los caficultores mediante métodos masivos como; programas de radio y foros, métodos grupales; como reuniones, charlas, giras, días de campo y demostraciones de métodos y eventualmente métodos individuales; como visitas a finca y consultas en oficina. Adicionalmente se ejecutan diferentes proyectos productivos que contribuyen al bienestar del caficultor y su familia.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a través de su Plan Estratégico 2003-2008 de la Competitividad de la Caficultura Colombiana ocupa un lugar preponderante al involucrar al Caficultor Colombiano, en la búsqueda de una eficiente productividad y rentabilidad de sus predios cafeteros, así como en el mejoramiento y sostenibilidad de la calidad del Café Colombiano.

Para promover esa adopción uno de los caminos es la Investigación Participativa IPA, definida para la Federación de Cafeteros como “Una estrategia en la cual interactúan Caficultores, Extensionistas e Investigadores con el fin de validar, adaptar y transferir tecnologías o generar conocimientos, de acuerdo con las

condiciones socioeconómicas y culturales de los caficultores y agroecológicas de su entorno"[79].

La Investigación Participativa IPA presenta unas ventajas relevantes como la de aprovechar la potencialidad de conocimientos y experiencias de Productores, Extensionistas e Investigadores. De igual manera las evaluaciones de los Caficultores proporcionan a los Investigadores la comprensión directa de las prioridades de los productores.

La Transferencia de Tecnología es el proceso que comprende la generación, validación y ajuste de tecnología, con el objeto de facilitar la innovación y el uso de la opción tecnológica. La Transferencia tecnológica es producida por instituciones de investigación científica, cuya función es resolver problemas detectados en el ámbito agropecuario. Necesita como complemento la extensión para garantizar la práctica de los agricultores[80]. En el proceso de Investigación y Transferencia de Tecnología se presenta una interfase con acciones propias para los Centros de Investigación y para los Servicios de Extensión. Esa interfase comprende la validación, la adaptación y la integración de la tecnología, buscando en estos pasos la participación de los agricultores.

Esto se ve reflejado en la nueva semilla de variedad castillo desarrolladas en Cenicafé estudiadas de acuerdo a la zona cafetera, a su clima, altitud, latitud y suelos en Caldas existe variedad castillo regional, Castillo Genérico, Castillo Rosario, con esto se busca aplicar investigación participativa, eso muestra un avance en el sistema de producción donde la variedad a sido modificada generando una nueva variedad mayor productividad y competitividad

La búsqueda de una mejor competitividad, incluye por parte del productor cafetero, altos niveles de adopción de las tecnologías cafeteras investigadas en el Centro Nacional de Investigaciones de Café Cenicafé.

Esto se ve reflejado en toda la cadena productiva desde la investigación, transferencia de la investigación con el comité Departamentales a través del servicio de Extensión, la comercialización con las cooperativas y las ventas del café con Almacafé y Expocafe.

El diagnostico de un modelo de competitividad para las unidades productivas de economía campesina del departamento de Caldas por medio de identificación de los factores que hacen competitivos era el objetivo de esta investigación, teniendo informacion como los Planes Estratégicos y Operativos de las Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Cafés Especiales y Cenicafé. Las necesidades y expectativas del mercado sobre el producto (café excelso tipo

[79] Documento de trabajo. Reunión Servicio de Extensión-Cenicafé Enero 2005.
[80] Pronatta. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

exportación) enfocadas en la calidad del producto, capacidad de abastecimiento, confiabilidad de la fuente (trazabilidad del producto en el proceso productivo), calidad, liderazgo e investigación políticas comerciales, imagen del consumo y la disponibilidad por parte de los consumidores para pagar un diferencial de precios Igualmente factores externos tales como los cambios en la elasticidad de sustitución entre variedades, aproximación relativa en las primas de precio de cafés suaves, crecimiento del segmento de cafés especiales[81]

Un modelo para cada una de las Economía campesina con su heterogeneidad en variables como el tamaño de las fincas; la propiedad de tierra; el grado de dependencia del caficultores del ingreso del grano, la forma de explotación de la mano de obra, los sistemas de producción utilizados, la oferta ambiental y la adopción de tecnología, pero todas con el mismo fin ser competitibas en en entorno actual La propuesta sistémica, es que los caficultores administren la producción de café con criterios de productividad, viabilidad económica, calidad, equidad y sostenibilidad de los recursos.

Con los siguientes factores que hacen competitivos a las unidades productivas economía campesina cafeteras.

1. DIAGNOSTICAR EL SISTEMA DE PRODUCCION DE LA FINCA CAFETERA

Para conocer la situación actual a través de generar información sobre las características básicas de la finca de orden social, físico, ambiental, técnico y económico y identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la finca cafetera y priorizar problemas y acciones.

Aplicando los siguientes aspectos al sistema de producción del café

1.1 Obtención de colinos de café

- Construcción de germinadores y almacigos de café de acuerdo con los parámetros de calidad: Seleccionar el sitio y diseñar germinadores y almácigos de café según recomendaciones técnicas Construir germinadores y almácigos de café según recomendaciones técnicas

- Siembra y manejo de germinadores de café según recomendaciones técnicas: Seleccionar y sembrar semillas de café de acuerdo a las recomendaciones técnicas, Manejar germinadores y seleccionar chapolas de café de acuerdo con las recomendaciones técnicas.

[81] RAMÍREZ, Luis Fernando. Et Al. El Café Capital Social Estratégico. Bogotá: Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera, 2002. pág.104-107.

- Establecimiento y manejo de almácigos de acuerdo con los parámetros de calidad: Establecer almácigos de café de acuerdo con las recomendaciones técnicas Y Manejar almácigos y seleccionar colinos de café de acuerdo a las recomendaciones técnicas

1.2 Establecimiento de plantaciones de café

- Planificación del cultivo de café: Planear y adecuar un lote para la siembra de café y Realizar mantenimiento de equipos y herramientas para preparación de un lote de café

- Siembra de café según sistemas de producción: Sembrar un lote de café técnicamente y construir vivero de especies forestales y plántulas de café.

- Fertilización de las plantaciones de café: Fertilizar correctamente un lote de café

- Realización de las podas en el cultivo del café: Realizar las podas de formación, mantenimiento y renovación a un lote.

- Control químico de arvenses: Controlar químicamente las arvenses de un lote de café

- Control mecánico de arvenses: Controlar mecánicamente las arvenses de un lote de café, realizar mantenimiento de guadañadoras a moto

1.3 Manejo integrado de enfermedades del café

- Manejo integrado de la broca del café: Manejar la broca con prácticas culturales, Realizar el control químico de la broca, realizar el control biológico de la broca.

- Manejo integrado de otras plagas del café: Manejar otras plagas de cultivo del café mediante el control integrado, calibrar y operar equipos utilizados en el control de plagas

- Manejo integrado de la roya y otra enfermedades del cafeto: Identificar, evaluar, manejar y controlar la roya, Identificar, evaluar y manejar otras enfermedades asociadas al cultivo del café

- Manejo de deficiencias nutricionales del cafeto: Identificar, prevenir y/o corregir deficiencias nutricionales en el cultivo del café

1.4 Recolección del café

- Cosecha del café aplicando normas técnicas: Cosechar café con criterios de calidad

- Control de la recoleccion del café en cereza: Planificar la cosecha
- Aplicar los controles en la recolección del café

1.5 Beneficio ecológico del café

- Alistamiento de equipos e instalaciones para el beneficio del café: Diagnosticar y evaluar el estado y funcionamiento de equipos e instalaciones, Poner a punto los equipos e instalaciones para el beneficio del café (30 horas)

- Beneficio ecológico del café con fermentación natural: Beneficiar el café utilizando el tanque fermentador

- Beneficio ecológico del café con desmucilaginado mecánico: Retirar el mucílago mecánicamente y secar el café con equipos mecánicos

1.6 Manejo y aprovechamiento de productos derivados del beneficio del café

- Transformación de la pulpa por volteo en fosas: Manejar las mieles y lixiviados para evitar la contaminación de las aguas, obtener abono orgánico a partir de la descomposición de la pulpa por volteo.

- Lombricultivo en pulpa de café: Adecuar las instalaciones para la lombricultura en pulpa de café y obtener lombricompuesto a partir de la pulpa de café

- Obtención del sustrato para el cultivo de hongos: Elaborar sustratos para producción de hongos comestibles de acuerdo a recomendaciones técnicas

2. DEFINIR PLANES Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA FINCA CAFETERA

Establecer objetivos y metas para la producción cafetera y plantear acciones específicas para alcanzar los objetivos y metas de la producción cafetera.

3. DESARROLLAR LAS ACCIONES DEFINIDAS CON RELACIÓN AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA FINCA CAFETERA

Asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones, desarrollar las acciones en los tiempos estimados y empleando los métodos y técnicas establecidos, dirigir el desarrollo de las acciones para garantizar su ejecución según los planes y estrategias definidos

4. REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA FINCA CAFETERA

Supervisar el desarrollo de las acciones definidas para la producción cafetera, acopiar la información relacionada con las acciones desarrolladas y procesar la información en forma sistemática y periódica.

5. EVALUAR EN FORMA PERMANENTE EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA FINCA CAFETERA

Identificar cambios y tendencias inesperados que afecten el desarrollo de los planes de acción, implementar los correctivos necesarios en el momento requerido

6. EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA FINCA CAFETERA

Evaluar la productividad de los factores de producción de café, caracterizar la calidad del café producido en la finca, evaluar económicamente la producción del café, identificar el grado de satisfacción del recurso humano vinculado a la producción del café, determinar el uso y manejo de los recursos naturales empleados en la producción del café.

Con los factores que hacen competitivos a las unidades productivas economía campesina cafeteras se diseño propuesta sistémica para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas

8. CONLUSIONES Y COMENTARIOS

De acuerdo al análisis sistemático de la competitividad realizado para las unidades productivas economía campesina cafeteras del departamento de Caldas se determinó los factores del desarrollo competitivo en la que se encuentra en los factores básicos de producción, como son recursos naturales óptimos, mano de obra, clima favorable, es decir la clave esta en el manejo que le de el caficultor al sistema de producción de los caficultores

El cafetero debe tener conocimiento de su oferta ambiental, de su sistema de producción que le permitan adquirir mayor productividad, y desarrollo, adoptando tecnología que le generen diferenciación, conocimiento del mercado internacional ser competente y desempeñar exitosamente cada una de las parte del proceso productivo del café.

La búsqueda de una mejor competitividad, incluye por parte del productor cafetero, altos niveles de adopción de las tecnologías cafeteras investigadas en el Centro Nacional de Investigaciones de Café Cenicafé. representa el principal mecanismo para la creación de factores avanzados que amplíen las ventajas competitivas existentes

Los caficultores cada vez sean más competitivos manejen sus fincas como verdaderas empresas, con sistemas de información modernos, con control máximo de los costos de producción y con una rentabilidad anhelada, su finca como un sistema de producción

La manera de tener una ventaja competitiva en el ámbito internacional es estando permanentemente en procesos de ponerse al día en el entorno, cambiando y las condiciones técnicas de producción. El caficultor tiene la responsabilidad de eludir actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Con el apoyo y acompañamiento de la institucionalidad cafetera a través de la investigación y de al asistencia técnica a través de la Federación

La Federación debe generar cadena productiva efectiva que vinculen entidades que suministrar apoyo a la caficultura y así aportan a las variables (capacitación, mejoras en la calidad de vida, tecnología de punta, investigación) que le generan competitivas a la economía campesina y por lo tanto desarrollo no solo local sino regional

Un comportamiento innovador deberá enfocarse hacia los factores débiles, cuello de botella es decir críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia. Se ve reflejada en el plan anual de

investigación y en una metodología de investigación participativa que desarrolla la cadena productiva Investigador, Extensionista y el productor con un programa liderado por la Federación

Cada objetivo estratégico tiene los factores que hacen competitivos a las unidades productivas economía campesina cafeteras definidos anteriormente enfocados la labor de los cafeteros de economía campesina, así se lograra transformación empresarial para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas de manera sistemática, se enfoques al cultivo es decir al sistema de producción del café, se efectuó el análisis aplicando los desarrollos de la teoría de las ventajas competitivas con el propósito de mejorar el desempeño de estas empresas en el mercado internacional del grano.

Además es necesario tener los siguientes variables en cuenta a los diferentes sectores afectan al los cafeteros de economía campesina y que actúen de las siguientes manera:

Institucionalidad Cafetera- Gremio Cafetero

La institucionalidad cafetera existente y definir la Organización Institucional encargada del proceso de mercadeo del producto es decir, mantener la Federación Nacional de Cafeteros con toda su estructura vigente y dejar que ella sea el único canal de comercialización con su cadena productiva.

Definir las funciones y responsabilidad de cada uno de los actores involucrados en la cadena. La Ventaja Competitiva hay que crearla conjuntamente: productores, cooperativas, EXPOCAFÉ o Almacafé como exportador del sistema cooperativo, comercializadores y tostadores. Los roles a jugar son bien diferentes, pero el propósito final es el mismo, lograr mejorar la posición competitiva de los Cafés colombianos.

Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia es importante buscar acuerdos con los comercializadores reconocidos de Cafés, para construir con ellos un canal de comercialización que permita que dichos productos lleguen en pequeñas cantidades a los microtostadores y a las pequeñas tiendas especializadas.

EXPOCAFÉ y la Federación tiene que fortalecer su vocación comercial para identificar los segmentos y los clientes, así como las necesidades especiales de éstos. Luego tendrá que identificar con la cooperativa al productor que le pueda garantizar el producto, con las características necesarias y establecer con él una relación de largo plazo, compensando la permanencia.

Las cooperativas de Caficultores deben mejorar su relación con el productor en el sentido de estar más cerca de su proceso productivo. La responsabilidad de la parte técnica del productor corresponde al servicio de extensión de Federacafé,

pero la cooperativa debe estar al tanto del proceso de beneficio que utilice cada productor para asegurar una buena calidad del café desde su origen.

La empresas del gremio , los centros educativos y de capacitación están siempre al servicio del caficultor, CENICAFE acompaña permanentemente al productor, entregandole buenas herramientas de producción. La asistencia técnica es oportuna y eficaz, y las asociaciones gremiales protegen y apoyan al caficultor. Los sectores conexos, por lo tanto, han sido impulsores de las ventajas competitivas.

Federación Nacional Cafeteros de Colombia

Las máximas autoridades cafeteras, el Comité Nacional y el Congreso Cafetero, deben hacer todo lo necesario por mantener la institucionalidad cafetera;. Debe procurarse mantener vigente el contrato de administración de los recursos cafeteros por parte de Federacafé. Las cooperativas de caficultores deben seguir siendo los agentes de compra y manejo de los producto, y para ello deben ser fieles a la Federación y Almacafé de la logística.

Lograr una participación importante en el mercado mundial de los Cafés gracias a la integración, trabajo en equipo, lealtad y compromiso de toda la cadena con un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y reconocimiento del café como una bebida, en el ámbito de todos los eslabones.

Mejorar las condiciones de vida de los caficultores. Es necesario que los caficultores tengan, en su mayoría, acceso a los servicios públicos básicos. Es muy difícil ser competitivo cuando hay necesidades básicas insatisfechas. Los comités de cafeteros, con recursos provenientes del estado y las diferentes electrificados, deben ejecutar programas para llevar electricidad a las regiones más apartadas que generalmente son potenciales productoras de Café. Es muy difícil beneficiar bien un café si no se cuenta con los equipos mínimos para hacerlo adecuadamente.

Es necesario orientar las acciones de comercialización en la búsqueda de una clara diferenciación de los productos vendidos como Café Colombiano. Dicha diferenciación debe ser evidente en la taza, en la preparación, en el empaque, en la presentación de las muestras y en la información sobre los caficultores. Estimular la rivalidad entre productores del mismo tipo de café para que esta sea fuente de innovación y mejoramiento de la competitividad del producto. Se pueden hacer concursos de calidad entre productores de un mismo tipo de café especial para estimular los esfuerzos individuales y desarrollar un compromiso con la calidad y la consistencia del producto.

Fortalecer y dinamizar las políticas de promoción del los Cafés Colombianos en los mercados externos.: Posicionamiento de marcas institucionales de Cafés

Colombianos a través de acuerdos directos con tostadores y comercializadores. Realizar un programa de acuerdos con los tostadores y con las tiendas especializadas para vender productos diferenciados. Esto se hace actualmente con los cafés genéricos, pero es necesario emprender un trabajo agresivo de mercadeo para que las tiendas especializadas tengan una mayor proporción de Cafés colombianos en su portafolio de productos. La gran diversidad de productos colombianos es una gran fortaleza de mercado. Esa campaña agresiva de mercadeo puede estar acompañada de subastas virtuales permanentes de Cafés de Finca o Estate. Dichas subastas ya se han hecho en el pasado pero muy esporádicamente. Realización de campañas publicitarias para incrementar el consumo de los Cafés Colombianos.Las campañas publicitarias deben ser dirigidas principalmente a los jóvenes, por ser el segmento de población con mayor estancamiento del consumo. Fomentar en los adultos consumidores el gusto por un buen café diferenciado. Gran parte de la población consumidora se ha acostumbrado a mezclas y productos saborizados que ocultan en gran medida las propiedades de una buena taza de café.

Adicionalmente, deben realizarse campañas que muestren los efectos positivos del café en la salud de las personas. Estas campañas deben ser dirigidas principalmente a los profesionales de la salud, puesto que muchos de ellos tienen un concepto erróneo sobre los efectos del café en la salud humana.

Establecer un contacto directo y permanente con los consumidores y demás actores de la industria de Cafés Colombianos..

Mantener la imagen externa y la posición de mercado que ha logrado el café colombiano. Asignar recursos a la Federación para que puedan mantenerse las marcas existentes. Esta acción debe complementarse con un progresivo desarrollo de marca por medio del manejo adecuado y balanceado de un portafolio de productos que se promuevan en diferentes categorías de consumidores.

OTRAS ENTIDADES

Mejorar las condiciones de los factores de producción para fortalecer las ventajas competitivas que hoy ofrecen dichos factores Mejorar el nivel educativo del recurso humano disponible para las labores del cultivo. Es responsabilidad del Estado el mejoramiento de la educación y la ampliación de la cobertura educativa. Sin embargo, el gremio cafetero tiene también la responsabilidad, por su contrato con el gobierno, de invertir recursos en programas de educación. Se han destinado recursos en proyectos educativos para alumnos de primaria y secundaria, que son fundamentales para preparar los caficultores del futuro, pero no se ha invertido lo suficiente en la capacitación del personal que labora actualmente en las fincas cafeteras. El productor cafetero, la Federación, el SENA, y las secretarías departamentales de educación, deben armar

conjuntamente un proyecto educativo destinado a aumentar el nivel de escolaridad del trabajador cafetero. De hecho, ya se está haciendo un trabajo de nivelación de primaria con muchos de los propietarios analfabetas, pero debe dársele la misma oportunidad al trabajador cafetero.

Ofrecer a los productores de café unos mecanismos financieros adecuados y unas líneas de financiamiento acordes con el flujo de fondos de su actividad. El gobierno nacional debe destinar unos recursos para revivir el fondo rotatorio de crédito. Este mecanismo, que fue en el pasado una fuente de financiación ideal para los pequeños caficultores, se extinguió por los masivos incumplimientos de pago.

Puede reestablecerse, no solo exigiendo algún tipo de garantía al productor, sino otorgando los créditos de acuerdo a los flujos reales del negocios de cada caficultor. Puede diseñarse una línea de financiamiento exclusiva para los productores de Café, pues su cultivo y su capacidad de pago están siendo monitoreadas permanentemente por el servicio de extensión. Con recursos de Finagro, que es el banco estatal de segundo piso encargado de la financiación del sector agropecuario,.

El Banco Agrario, que es el banco estatal que ofrece servicios bancarios en la mayoría de los municipios cafeteros, debe modernizarse y ser más eficiente en el otorgamiento de los créditos. Igualmente, debe desligarse del control político para que preste un mejor servicio al agricultor.

Mantener las vías nacionales, departamentales y municipales en buenas condiciones de transitabilidad para reducir el costo del transporte interno. Hay que unir esfuerzos y pedirle a todos los integrantes de la cadena productiva que aporten para el mantenimiento de las vías. Los comités de cafeteros hacen aportes importantes en dinero y maquinaria para el sostenimiento de las vías veredales, pero ni los productores, ni los demás eslabones de la cadena hacen aportes para el mantenimiento. Los aportes grandes deben venir del estado, pero todos los demás sectores productivos deben aportar para tener mejores vías y poder ser más competitivos a nivel internacional.

Es necesario un proyecto gubernamental de mejoramiento de la vivienda campesina. El deterioro progresivo de la vivienda rural ha desmejorado las condiciones de vida de la población cafetera. Los recursos destinados por el estado al mejoramiento de las viviendas han estado bajo el control político y su utilización ha sido ineficiente. Hacia el futuro, los recursos gubernamentales para mejoramiento de vivienda rural deben ser administrados por los comités de cafeteros, ya que han demostrado transparencia y eficiencia en el manejo de dineros públicos.

Mejorar la estrategia y estructura y rivalidad del sector de los Café para fortalecer las ventajas competitivas que hoy ofrecen. Preparar un plan de mercadeo, promoción y publicidad de los Cafés de Colombia. Por requerir mucho conocimiento en el área de mercadeo se sugiere contratar un experto que diseñe y prepare el plan de comercialización. Cualquiera que sea el plan de mercadeo, siempre será necesario construir una historia atractiva alrededor del producto especifico para que sea el eje de su promoción.

Comprometer al Gobierno nacional a que apoye decididamente al sector cafetero, en especial al sector de cafeteros Destinar recursos del presupuesto nacional para la promoción y desarrollo de Cafés Colombiano; Comprometer al Gobierno a que mantenga la competitividad cambiaría ya que el sector de los Café es utiliza muchos insumos importados y tiene un altísimo componente de mano de obra. Demandar del Gobierno nacional unas condiciones macroeconómicos, de seguridad y sociales adecuadas, que permitan cabalmente el cultivo adecuado del café

Los efectos de la casualidad sobre el sector de los Cafés Colombianos se encuentran principalmente en el conflicto con los grupos armados ilegales, en los factores adversos de carácter climatológico, en la estabilidad macroeconómica de otras naciones competidoras, y en las guerras que afectan la producción y el consumo.

Cafeteros de Economía Campesina

Si los caficultores quieren mantener la institución, deben continuar pagando la contribución cafetera.

Se debe responsabilizar a los productores y a las cooperativas en el aseguramiento de la calidad del café, vinculando los mejores ingresos a los resultados de la prueba de taza y a la aceptación de los clientes. Igualmente los unos y las otras, deben vincularse activamente en la comercialización de los Cafés Especiales para que la conozcan y se capaciten en ella.

La responsabilidad del productor es fundamentalmente el mantenimiento de la calidad y consistencia del producto. Debe mantener unas condiciones apropiadas para el cultivo; usar prácticas de cultivo adecuadas; continuar con el manejo controlado de cosecha, lavado, secado, transporte, empaque y almacenamiento.

También es responsabilidad de los productores de café invertir recursos en la capacitación de sus empleados. Los productores deberían destinar un día del mes a capacitar a sus empleados en la buena recolección del café y buenas prácticas de cultivo, las cuales son fundamentales para una buena calidad de café, especialmente si es un café diferenciado.

El costo de la mano de obra, depende en gran parte de su eficiencia, de tal forma que un recurso humano capacitado y especializado reduciría el costo de las labores. Las asociaciones de productores y las empresas asociativas de trabajo son fundamentales para la búsqueda de economías de escala y la consecuente reducción del costo de la mano de obra.

Mantener los costos de producción en unos niveles que sean competitivos frente a los competidores más cercanos en la producción de Cafés .

Mejorar la calidad del café colombiano en lo referente a problemas de beneficio y prácticas inadecuadas de cultivo. Concientizar al caficultor de que lo que está produciendo no es un simple grano, sino una bebida. Debe establecerse un mecanismo de precios diferenciales según el resultado de las pruebas de taza. Recibirán un mejor precio por su café quienes lo entreguen libre de defectos de taza y con la consistencia y calidad requeridas.

Hay que concientizar a los caficultores sobre los peligros de la utilización de algunos productos químicos en el proceso de producción, especialmente en las épocas de recolección. Algunos productos, mal utilizados, pueden dejar residuos en el grano y posteriormente ser detectados en la bebida.

Es muy importante que el caficultor entienda las dificultades que se tienen cuando los cafés no cumplen con las normas establecidas. Para ello es necesario hacer talleres de calidad y capacitaciones permanentes a nivel de finca.

El análisis de competitividad genero una propuesta sistémica para las unidades productivas de economía campesina cafeteras del departamento de Caldas Definiendo los factores que hacen competitivos a las unidades productivas economía campesina cafeteras. Genero infromación necesaria para sugerir unas opciones estrategicas que eleven la posición competitiva internacional del sector, logrando así el objetivo general de la investigación.

La situación actual de competitividad de la producción y comercialización externa del Café Colombiano no solo es el resultado de las condiciones favorables de los factores de producción para una caficultura de alta calidad, sino que también se debe a décadas de esfuerzos encaminados a garantizar una alta calidad para toda la producción exportable, a la confiabilidad del suministro en cualquier época del año, a la institucionalidad cafetera vigente, a la investigación científica, y a una activa campaña de promoción.

Colombia tiene unas magníficas ventajas competitivas para la producción y mercadeo de los Cafés Especiales basadas en sus factores básicos de producción. Su situación geográfica estratégica la convierte en una plataforma natural para la producción y exportación al mundo de productos agrícolas. Las

tierras fértiles y jóvenes de las tres cordilleras colombianas son ideales para la producción del grano. Las variedades que se cultivan son de porte bajo y producen un grano de óptima calidad. La diversidad climática del país hace que los cafetales florezcan permanentemente, lo que permite ofrecer café fresco durante todo el año. Esa misma diversidad permite que se produzcan muchos tipos de Café Especial para satisfacer los diferentes gustos de los consumidores.

La institucionalidad cafetera es una fuente indiscutible de Ventaja Competitiva. Muchas de las características competitivas del café colombiano se deben a las actividades que ha desarrollado la Federación Nacional de Cafeteros en el país, que demuestran que el fortalecimiento de una institucionalidad eficiente es fundamental. Uno de los mayores esfuerzos distintivos que ha desarrollao el gremio cafetero en relación con otros países, es el de establecer a través de Cenicafé una capacidad propia para la investigación y el desarrollo tecnológico. La Federación, paralelamente con las estrategias de desarrollo tecnológico, ha mantenido una activa política de promoción del café colombiano en los mercados externos y ha logrado que la imagen de Juan Valdéz sea una fuente Ventaja Competitiva importante.

La pérdida de competitividad cambiaria y la inestabilidad de las medidas macroeconómicas han sido factores en contra de la competitividad del sector de los Cafés, y en general de todo el sector exportador. Por estas razones, y porque no es deseable en términos macroeconómicos que el aumento de la compeitividad se de simplemente por ajustes cambiarios, la política cafetera debe orientarse a garantizar la viabilidad de la estructura productiva del café a través de mayor eficiencia.

El bajo nivel educativo del recurso humano disponible dificulta la adopción de nuevas tecnologías y esto tiene unos efectos indirectos sobre la productividad. Si a esto se suma el deterioro progresivo de la infraestructura vial, la elevación del nivel de competitividad requerirá de mucho tiempo mientras se mejora el nivel educativo de la población, y de cuantiosas inversiones para la reparación y mejoramiento de la infraestructura vial.

Las condiciones de vida del caficultor incide negativamente en la competitividad. Si no están satisfechas las necesidades básicas, será muy dificil aumentar la productividad del trabajo; y será aún más dificil fomentar la innovación y la creatividad bajo esas condiciones. Es necesario mejorar la vivienda campesina, aumentar la cobertura de la electrificación, y mejorar los medios de comunicación en las regiones apartadas para convertir estas debilidades en oportunidades de mejoramiento del panorama competitivo.

La estrategia, estructura y rivalidad no han sido una fuente de ventajas competitivas. Por el contrario, hay muchos aspectos que han influído

negativamente en la competitividad de los de economía campesina cafeteras. No existe rivalidad entre productores, el productor no suele involucrarse en el proceso de comercialización, la cadena de valor no presenta una buena integración, y no hay cultura de la prueba de taza. Lo único que jalona un poco la innovación es la rivalidad que existe entre los compradores de cafés diferenciados. Se hace necesario integrar la cadena productiva del café para que esa integración sea una fuente de Ventaja Competitiva.

Las recomendaciones que se pueden hacer, las recomendaciones fundamentales para mejorar la competitividad serían: permanencia de la institucionalidad cafetera, compromiso con la calidad y la consistencia, mejoramiento de las condiciones de vida del caficultor, apoyo gubernamental, y utilización de comercio electrónico en el mercadeo del producto.

9. BIBLIOGRAFIA GENERAL

ARÉVALO, et al. In: Manual de Análisis Socioeconómico de Resultados de Ajuste de Tecnología. Junta del Acuerdo de Cartagena e Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. Manual de Asistencia Técnica No 37.

ARISTIZÁBAL, L.F; Quintero, M.J; Echeverri H.I: Memorias, IV Encuentro de Caficultores Experimentadores. Manejo Integrado de la Broca del Café a través de la Investigación Participativa. Convenio Colciencias Cenicafé-Federacafé, 2003. 43 p.

BEJARANO, J.A. Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario. IICA-Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colección Documentos IICA Serie Competitividad No. 2. Bogotá, Colombia. 1998.

BENTLEY, J.W; Baker, P.S: Manual Para La Investigación Colaborativa con Agricultores de Escasos Recursos. Colombia, 2002. Pp 18-48.

BRIOSO, I.A. Generación, Validación, Transferencia y Adopción de Tecnologías Agropecuarias y Forestales. República Dominicana, 1994 10 p.

CÁRDENAS, Jorge. (2001)Informe del Gerente general. LXI Congreso Nacional de Cafeteros. 50 p.

CEPAL. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia. Oficina de la Cepal en Colombia, 2002

CEVALLOS, Alfredo. Consultor Externo de Asoexport. Memoria de la LXI Asamblea de La Asociación Nacional de Exportadores de Café de Colombia, 1996. 240 p.

CENTRO DE ESTUDIOS CAFETEROS Y EMPRESARIALES CRECE, Cuentaficación de Algunos Impactos de la Crisis Cafetera en el Departamento de Caldas, Septiembre del 2001. Manizales, 2001.

CENTRO DE ESTUDIOS CAFETEROS Y EMPRESARIALES CRECE. Agenda de Competitividad. Caldas 100 años. Una convocatoria al futuro. Abril 11 de 2003. Manizales, 2003. Pág. 23.

CENTRO DE ESTUDIOS CAFETEROS Y EMPRESARIALES CRECE Programa de competitividad para Caldas. Centros de estudios regionales cafeteros y empresariales, 1997.

CENTRO DE ESTUDIOS CAFETEROS Y EMPRESARIALES CRECE - CAIC. El café, Capital Social Estratégico. Informe final. Bogotá. Mayo de 2002. 173 p.

CIAT. Centro Internacional de Agricultura Tropical. Investigación participativa en Agricultura. Cartillas para CIAL. 1993.

CONDO, Arturo. Desarrollo de Clusters Competitivos. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLACDS. Caracas, 2001. www.conindustria.org/CLUSTERSCOMPETITIVOSsept2001.pdf

CUERVO, Luis Mauricio et al. Dinámica territorial de las cadenas productivas. Programa de Investigaciones de la dinámica territorial y la competitividad de las cadenas industriales y agroindustriales. IGAC. Consejería Económica. CIDER. Bogotá, 1997.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DANE. "Estrategia de Apoyo al Sector Cafetero Colombiano". CONPES 3139. Bogotá, 15 de Noviembre de 2001.

DORYAN, E., Sánchez, J. A., Pratt, L. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas, 1999. Pág. 77.

ESTÉVEZ Bueno, Maricarmen. Globalización y Competitividad. Caras del Libre Comercio, 2003.NetForum.www.comercioexterior.ub.es/cgi/netforum/club_de_debate/a/8--

_____ (2001). Programa Andino de Competitividad para la Cadena del Café. Bogotá. Diciembre de 2001. Pág. 33.

_____ (2002). Presentación. Situación de la Caficultura Nacional. Comité Nacional de Cafeteros. Bogotá, Agosto 26 de 2002. 11 p.

ESSER, Hillebrand, Messner Y Meyer-Stamer (1996): Competitividad sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. *Revista de CEPAL* N* 59, pp 39-52**.**

FAO. Servicio de Recursos de Aguas Continentales y Acuicultura.Lecciones Aprendidas. Bangkok, 2000. 8 p.

Federación Nacional de Cafeteros. Plan estratégico para la federecafé.taller. Informe Final. Diciembre de 2003.

FIGUEROA, Luis. Brenes, Esteban. Análisis de la competitividad del sistema agroindustrial del azúcar en El Salvador, 1998. Documento en proceso. INCAE. CLACDS. 31 p.

GONZÁLEZ, Armando. Diagnostico de la Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica, 1998. Documento en proceso. INCAE. CLACDS. Pág. 99.

HERTFORD, R.; García, J. Competitividad de la agricultura en las Américas. Cali. Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, y Pontificia Universidad Católica de Chile, 1999. Serie de Economía e Impacto. 88 p.

HUNTER, David. Getting Fit for the First Division. (BP Amoco Chemicals). Academy of Management Review. Chemical Week Magazine. Marzo 31 de 1999. http://www.findarticles.com/cf_0/m3066/13_161/54249740/p1/article.jhtml?term=competitivity

INIAP. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Las metodologías participativas han promovido cambios. Quito Ecuador, 1998. 5 p.

Inversiones y Desarrollo de Centroamérica, S.A. IDC (1999). Diagnostico de competitividad del sector de la papa en Guatemala. Borrador presentado al comité coordinador. Guatemala. Septiembre de 1999. 53 p.

JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. Segunda edición. McGraw-Hill. España, 1996. 120 p.

JUNGUITO, Roberto. Pizano, Diego. Producción de Café en Colombia. Fedesarrollo. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1991. 300 p.

JUNGUITO, Roberto. Pizano, Diego. Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia. Fedesarrollo. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá, 1997. 405 p.

KRUGER, Walter. Análisis de competitividad de la agroindustria del café de Nicaragua. Documento en proceso, 2000. INCAE. CLACDS. 33 p.

LEGUIZAMÓN, Francisco. Fomento de clusters competitivos en agronegocios. El INCAE y los procesos de desarrollo y fortalecimiento de clusters. Costa Rica, 2001. 17 p.

LINGLE, T. El crecimiento de la industria del café de especialidades. En: Simposio sobre Caficultura Latinoamericana. IICA – Promecafé. San Salvador, 1995.

MARCOVITCH, Jaques. Innovación tecnológica, competitividad y comercio internacional. Universidad de San Pablo. Brasil, 1999. Pág. 6.

MEDINA, Javier Enrique. Competitividad y Desarrollo Social. Retos y perspectivas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 1998. 258 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Competitividad del sector agropecuario y pesquero, 1995. Documento COMPES. 27 p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Productividad y Competitividad. Plan Estratégico Exportador 1999-2009. Cadena del café y sus Productos.

MORROS, M.E. Metodología de Investigación Participativa. Experiencias de un Proyecto Local. Venezuela, 2005. 7 p.

PELAYO, Carmen. Monografía sobre Competitividad, 2002 cmpelayo@hotmail.com

PRATTEN C. (1991): The Competitiveness of Small Firms. Cambridge University Press

PORTER M.E. (1980): Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores

Industriales y de la Competencia. XIII 1990. Traducción del Ingles. Competitive Strategy.

Ed. The Free Press. México

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. CECSA. México. 1980.

PORTER, MICHAEL.La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991.

PORTER, MICHAEL. Ventaja competitiva. CECSA. México. 1985.

PORTER, MICHAEL. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1987. CECSA. 550 p.

_____ (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Traducción del Ingles. The Competitive Advantage of Nation's ed. Barcelona: Plaza and Janes Editores SA. 1025 p.

_____ (1997). Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. 356 p.

_____(1997): *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.* 14 ed. Compañía Editorial Continental. Version original: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press (1985)

PROYECTO SICA – Banco Mundial. Estudio de competitividad del Tomate de Árbol.
http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/frutas/tomate%20arbol

PROTRÓPICO. Programa de Manejo y Conservación de Recursos Naturales Tropicales. Universidad Autónoma de Yaucatán, México, 1992.

RAMIREZ, Luis Fernando. Silva, Gabriel. Valenzuela, Luis Carlos. Villegas, Alvaro. Villegas, Luis Carlos. El Café Capital Social Estratégico. Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera, 2002.P.14.

Ramírez, L.F; Silva, G; Valenzuela, L.C; Villegas, A; Villegas, L.C. El Café, Capital Social Estratégico. Informe Final Comisión de Ajuste De La Insitucionalidad Cafetera. 2002. Pp. 101

SALAZAR, G Y OTROS. Apertura económica y productividad en el sector agropecuario. Universidad Nacional. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Economía. Proyecto de Investigación: coyuntura económica y social, seguimiento de las políticas económicas y sus efectos sectoriales. Marzo 2000.

SILVA, Gabriel. Informe del Gerente General. LXII Congreso Nacional de Cafeteros, 2002. 95 p.

TROUT, Jack. Diferenciarse o Morir. Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Mcgraw-Hill, 2001. Pág. 210.

SCHEJTMAN, A. Agroindustria y transformación productiva de la pequeña agricultura. Revista de la CEPAL 53. Agosto de 1994. Santiago de Chile, Chile. Pag. 147-157.

VON HESS, M. Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas. Revista de la CEPAL 53. Agosto de 1994. Santiago de Chile, Chile. Pags. 129-146.

YOGUEL, G. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. Revista de la CEPAL 71. Agosto 2000. Pags. 105-119.

WOOLLEY, J.N. Un Marco Metodológico para la Investigación en Campos de Agricultores. Ediciones PROCIANDINO, Quito: Ecuador