

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA EL CAFÉ ORGÁNICO
EXPORTADO POR LA RED ECOLSIERRA, SANTA MARTA D.T.C.H. 2007**

**DIANA MARGARITA POMARES JACQUIN
SINDY CAROLINA SERGE LARIOS**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA D.T.C.H.
2007**

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA EL CAFÉ ORGÁNICO
EXPORTADO POR LA RED ECOLSIERRA, SANTA MARTA D.T.C.H. 2007**

**DIANA MARGARITA POMARES JACQUIN
SINDY CAROLINA SERGE LARIOS**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales

Director
RONALD PABÓN
Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA D.T.C.H.
2007**

DEDICATORIA

A Dios gracias por brindarme su amor, las mejores cosas de la vida y rodearme de personas que me incentivaron a obtener este triunfo.

A mis padres Amira Jacquin Linero y Javier Pomares Martínez por su amor y dedicación. El apoyo de ambos ha sido incondicional para el logro de este gran éxito que ha de marcar mi vida.

A mi gran amor Jorge Jiménez Calvano por brindarme todo su amor, confianza y apoyo incondicional y por compartir conmigo los mejores momentos de mi vida, te amo con toda mi alma y mi corazón y doy gracias a Dios por haberte conocido.

A mis hermanas Maria Claudia y Dallys Pomares Jacquin y mi sobrina hermosa Valeria Crespo también les doy gracias por su apoyo, colaboración y amor.

A mi abuela Maria del Socorro Martínez y a mi abuelita Carolina Linero Q.E.P.D les doy gracias por todo su gran amor y vivir conmigo las mejores épocas de mi vida.

Diana Margarita Pomares Jacquin

DEDICATORIA

A lo largo de mi vida han sido muchas las personas que han dejado una huella, que han estado a mi lado en todo momento, y sin lugar a dudas poseen un lugar especial en mi corazón.

Ser profesional es una meta por la que he luchado todos estos años, hoy lo he conseguido y hago participe de este triunfo a mis familiares y amigos cercanos; a aquellos que con sus palabras de aliento me motivaron hasta lograrlo.

A mi padre Atilano Serge Cantillo (q.e.p.d.), por haberme dado lo mejor hasta el final, por su gran amor y porque sé estaría muy orgulloso de verme convertida en una profesional.

A mi madre Lourdes Larios, por su entrega, apoyo constante y el esfuerzo de todos estos años por darme siempre lo mejor.

A mis hermanas Leidy y Verónica y a mi sobrina Valentina, quienes han depositado su confianza en mí y todo el tiempo me motivan para lograr mis metas. Este logro también es suyo.

A mi novio Julio Aragón quien ha sido mi ayuda en todo momento, me ha brindado lo mejor y me motiva constantemente para que continúe alcanzando mis sueños.

A mi segunda familia: mamita Isa, Ely y Jorge; ustedes han estado allí cada vez que los he necesitado, sus palabras de aliento han sido fundamentales y propicias para cada circunstancia que he vivido.

Sindy Carolina Serge Larios

AGRADECIMIENTOS

Con especial aprecio:

*A mi amiga incondicional Sindy Serge por todo el apoyo brindado por los buenos y malos momentos durante mi carrera, además se ser un gran apoyo y una ayuda para la ampliación de esta investigación
Y A mi amiga Eliana Barranco mi amiga de siempre.*

A los Jurados de tesis, Ninnette Vergara que siempre confió en este proyecto, a Lennys Ríos, ambas docentes del Programa de Negocios Internacionales quienes en el transcurso de esta investigación corrigieron lo mejor posible nuestra memoria de grado.

Al Director de la tesis, Ronald Pabón por sus conocimientos en el tema, indicaciones y aportes pertinentes desde el comienzo de esta exploración.

A mis amigas Julisse Ortega por tolerarme, durante mi carrera y a Mileidi Valencia por confiar en mí.

A aquellos buenos profesores, especialmente a Claudia Insignares y José Eduardo Barreneche por todas sus enseñanzas, transmisión absoluta de sus conocimientos y sus correcciones e incentivos cada día.

A la universidad del Magdalena, quien me ha dado todo lo que seré como profesional y por quien tengo un orgullo profundo, y pertenencia constante.

A la empresa objeto de estudio “la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta” que nos brindo todo el apoyo necesario para la consecución de este proyecto.

En general a todos aquellos que directa o indirectamente aportaron sus conocimientos y colaboración, para el desarrollo y entrega de este trabajo de grado.

Diana Margarita Pomares Jacquin

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mi Señor por haberme dado la oportunidad de hacerme una profesional, por traer a mi vida grandes bendiciones y por rodearme de personas que se han gozado de los triunfos que he obtenido.

Quiero expresar mis más profundos agradecimientos a quienes con su amistad, dedicación y esmero han contribuido en la realización de este trabajo de grado y sobre todo a quienes me han brindado su apoyo irrestricto.

A mi amiga Diana Pomares quien compartió conmigo durante la carrera, más que una compañera ha sido una verdadera amiga, y juntas hemos luchado para alcanzar este logro.

A Guadalupe Pombo y Dinny Domínguez, por estar tan pendientes de mí, por acompañarme día tras día en la lucha por lograr mis metas; gracias por su apoyo incondicional.

Al director de este proyecto: Ronald Pabón, por su guía y aportes que enriquecieron esta investigación.

A los jurados Ninnette Vergara y Lenys Ríos, quienes permanecieron atentas durante toda la investigación y cuyas observaciones contribuyeron al mejoramiento de la misma.

A la Red Ecolsierra por abrirnos las puertas para la realización de este proyecto, facilitarnos la información pertinente para su desarrollo, y el tiempo dedicado durante nuestras visitas a sus instalaciones.

A la Dirección de Programa de Negocios internacionales, por la atención que de ellos obtuvimos a lo largo de la carrera y su apoyo durante la realización de este proyecto.

La Universidad del Magdalena, quien me brindó la oportunidad de desarrollar en sus instalaciones una carrera profesional y me preparó para enfrentarme al campo laboral.

Sindy Carolina Serge Larios

CONTENIDO

Página.

1. PRESENTACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES	10
1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES	10
1.2.2 ANTECEDENTES ESPECÍFICOS	12
1.3 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	31
1.5 OBJETIVOS	34
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	34
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
1.6 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS	35
1.6.1 GRAFICACION DE LA HIPOTESIS	37
1.7 DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	38
1.7.1 Selección y medición de las variables de análisis	38
1.7.2 Determinación del universo geográfico y temporal del estudio	40
1.7.3 Forma de observar la población	40
1.7.4 Técnicas o instrumentos a utilizar para la recolección de la información	41
1.7.4.1 Recolección de la información	41
1.7.4.1.1 Fuente primaria	42
1.7.4.1.2 Fuente secundaria	42
1.7.4.2 Técnicas o procedimientos de análisis	42
2. MERCADO MUNDIAL DE CAFÉ ORGÁNICO	44
2.1. Países exportadores	44
2.2. Países compradores	47
2.2.1 El mercado de café orgánico en Europa	48

2.2.2 El mercado de café en los Estados Unidos	48
2.2.2.1 El mercado de café sostenible en los EE.UU	50
2.3 Potenciales compradores	55
2.3.1 Evaluación de los mercados potenciales de exportación	55
2.3.1.1 Selección de países	55
2.4 Diagnostico de Empresas Altamente Competitivas en el Segmento de Café Orgánico	65
2.4.1Caso México	65
2.4.1.1 Breve historia de UCIRI	66
2.4.1.2 Características de UCIRI	68
2.4.1.2.1 Aspecto humano	68
2.4.1.2.2 Aspecto tecnológico e infraestructura	71
2.4.1.2.3 Aspecto Financiero	72
2.4.1.2.4 Ayuda estatal	75
2.4.2 Caso Perú	78
2.4.2.1 Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA LTDA.	79
2.4.2.2 Características de COCLA	80
2.4.2.2.1 Aspecto humano	80
2.4.2.2.2 Aspecto tecnológico e infraestructura	81
2.4.2.2.3 Aspecto financiero	82
2.4.2.2.4 Ayuda estatal	83
3 CAFICULTURA ORGÁNICA EN COLOMBIA	86
3.1 “Red Ecolsierra” Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta	88
3.1.1 Características de la Red Ecolsierra	89
3.1.1.1 Aspecto humano	89
3.1.1.2 Aspecto tecnológico e infraestructura	90
3.1.1.3 Aspecto financiero	91
3.1.1.4 Ayuda estatal	91
3.1.2 Esquema de comercialización de la Red Ecolsierra	93

3.1.2.1	Caracterización de las Exportaciones	96
3.1.3	Análisis Estratégico de la Red Ecolsierra	98
3.1.3.1	Matriz DOFA	98
3.1.3.2	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	99
3.1.4	Evaluación del ambiente competitivo	105
3.1.4.1	Posición del café orgánico con relación a sus principales competidores	106
3.1.4.2	Factores competitivos del café orgánico de la Red Ecolsierra	107
3.1.4.3	Criterios de segmentación de mercado utilizados por la Red	108
3.1.4.4	Comportamiento de la participación en el mercado del café orgánico de la Red Ecolsierra	108
3.1.4.5	Razones que influyen en la decisión de compra del café orgánico de la Organización	110
3.1.5	Estrategias y Políticas para Elevar la Competitividad	111
4.	CONCLUSIONES	116
5.	LIMITACIONES	119
	BIBLIOGRAFIA	120

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1 Diamante de Michael Porter	19
Figura N° 2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	24
Figura N° 3 Graficación de la hipótesis	37
Figura N° 4 Países productores de café orgánico	45
Figura N° 5 Esquema de comercialización de la Red Ecolsierra	96
Figura N° 6 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	100

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1 Graficación de las variables	39
Cuadro N° 2 Listado de países a evaluar	58
Cuadro N° 3 Características relevantes de las empresas UCIRI, COCLA y Red Ecolsierra	84
Cuadro N° 4 Relación de convenios e instituciones que han trabajado con la Red Ecolsierra	92
Cuadro N° 5 Clientes de la Red Ecolsierra	97
Cuadro N° 6 Matriz DOFA	98
Grafico N° 12 Estrategias y Políticas	111

LISTA DE TABLAS

Página

Tabla N° 1 Toneladas exportas por cada país a nivel mundial en la cosecha de café orgánico de 2001	46
Tabla N° 2 Compras de café orgánico en 1997 y 2001	47
Tabla N° 3 Producción mundial de café	54
Tabla N° 4 Ponderación de los criterios de selección de los mercados	57
Tabla N° 5 Información de países	59
Tabla N° 6 Ponderación de información socioeconómica	61
Tabla N° 7 Ponderación de la información de comercio justo	62
Tabla N° 8 Ponderación de la información de comercio de café orgánico	63
Tabla N° 9 Ponderación final	63

LISTA DE GRÁFICOS

Página

Gráfico N° 1 Exportaciones de Cafés Especiales en los años 2002-2006	109
---	-----

SIGLAS UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

ACOC Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia

BANAMEX Banco Nacional de México

BID Banco Interamericano de Desarrollo

CAFIMAG Cooperativa de Caficultores del Magdalena

CCI Corporación Colombia Internacional

CEC Centro de Educación campesina

CENAMI Centro Nacional de Ayuda a las Misiones Indígenas.

CENICAFE Centro Nacional de Investigaciones del Café

CERTIMEX Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos.

CHEMONIC Programa Colombia Forestal

CHF Fundación para la Vivienda Cooperativa internacional

COCLA Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras

CONCAFÉ Consejo del café

CONCAL Control de Calidad a la Importación

ECOMEX Certificadora Ecológica Mexicana

FAC Fondo de Ahorro y Crédito de México

FAES Cofinanciación de la Agencia de Cooperación Española y la Fundación

FANCA Fondo de América del Norte para la Cooperación Ambiental

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FEDECAFE Federación de Cafeteros de Colombia

FIECH Federación Indígena Ecológica de Chiapas.

FIRA Programa de Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura

FIRCO Fideicomiso de Riesgo Compartido

FITIN Inspección fitosanitaria

FLO Fairtrade Labelling Organization

FNC Federación Nacional de Cafeteros
FONAES Fondo Nacional de Empresas Solidaridad
GMP Good Manufacturer Process
GTZ Agencia Alemana de Cooperación Técnica
ICO International Coffee association
IFOAM Federación Internacional del Movimiento de la Agricultura Orgánica
IMCA Instituto Mayor Campesino de Perú
INI Instituto Nacional Indigenista de México
ISMAM Indígenas de la Sierra Madre de Matozinlla
ISMAM Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla “San Labrador”
ISO International Standarization Organization
ITC International Trade Center
JAS Japanese Agricultural Standards
NCA National Coffee association
NOP Programa Nacional Orgánico
OCIA Asociación para el Mejoramiento de Cultivos Orgánicos
OIM Organización Internacional para las Migraciones
ONG Organización No Gubernamental
PATPO Proyectos y Asistencia Técnica en Producción Orgánica
PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SAGARPA Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
SANIM Inspección Sanitaria
SEDAGRO Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SEMARNAT Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
UCIRI Unión de Comunidades Indígenas de la Región de Perú
UNODOC Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito
USDA Organización Nacional de Agricultura de Estados Unidos

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo 1 Formato de encuesta	124
Anexo 2 Precios Indicativos de la Organización Mundial de Café 2005- 2007	129
Anexo 3 Exportaciones de los países exportadores a todos los destinos Agosto 2007	131
Anexo 4 Cadena de Valor Red Ecolsierra	133
Anexo 5 Organigrama Red Ecolsierra	134

1. PRESENTACIÓN

Con el fenómeno de la globalización, muchas organizaciones tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo buscan formas de incursionar en los diferentes mercados, lo cual ha dado inicio a un mundo de negocios radicalmente distinto y mucho más complejo de lo que era hasta solo algunos años.

Adicionalmente, tanto los retos como las oportunidades que enfrentan las empresas de cualquier tamaño en la actualidad son mayores que nunca, y, para prosperar y sobrevivir en este mundo tan cambiante las empresas deben construir y sostener una ventaja competitiva.

Ciertamente, la demanda por los productos orgánicos en el mundo ha recibido mucha divulgación por parte de los medios de comunicación, que promueven a los mismos como benéficos para la conservación del medio ambiente y la salud. Alimentos orgánicos es un término de moda en nuestros vocabularios, pero puede que muchos de nosotros no sepamos realmente qué significa; en este caso, podríamos afirmar que estos se encuentran virtualmente libres de la utilización de sustancias químicas convencionales, pesticidas, fungicidas, herbicidas y otras sustancias que han proliferado en nuestra vida diaria y en lo que consumimos.

Red Ecolsierra, que significa “Red de productores ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta”, es una iniciativa de campesinos cafeteros que ha logrado en siete años de existencia la certificación de 89 agricultores, que producen 410 toneladas de café de exportación en una extensión de 1.497, 8 hectáreas. Las exportaciones de Ecolsierra muestran una evolución de 300 sacos en 1998 a 2.560 sacos en 2003. Todo esto apoyado por un proyecto del Comité de Cafeteros

del Magdalena, por el Gobierno de Colombia a través del DNP y por la Fundación Pro-Sierra Nevada¹.

La experiencia de Ecolsierra ejemplifica cómo los pequeños y medianos productores se pueden organizar exitosamente y alcanzar resultados que no sólo los benefician económicamente, sino que armonizan la producción con la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, de la misma manera que se convierte en una organización interesante como objeto de estudio en el marco de las estrategias que ha implementado hasta el momento y la determinación de los retos que aun debe afrontar con el objeto de lograr una ventaja competitiva difícil de imitar por sus competidores.

De aquí que este trabajo se centra en analizar las estrategias competitivas para el café orgánico exportado por la Red Ecolsierra con el fin de conocer el potencial de la organización en esta actividad, así como sus debilidades y amenazas, para formular estrategias tendientes a desarrollar dicho potencial con miras a la planeación del crecimiento y el desarrollo de esta.

Finalmente, el presente trabajo se encuentra estructurado por capítulos, correspondiendo el primero a la formulación metodológica del proyecto, el segundo al mercado mundial de café orgánico, el tercero a la Red Ecolsierra, y el cuarto a las conclusiones.

¹ <http://www.unodoc.org/colombia/es/ecolsierra-htm/>

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía globalizada ofrece nuevas tecnologías, competencias, mercados y fuentes de financiación a las empresas de países en desarrollo, es decir, unas perspectivas de crecimiento y aperturas al exterior más auspiciosas que nunca. Al mismo tiempo, las expone a la fuerte competencia de las importaciones de bajo costo y los productos de las filiales de empresas extranjeras. Al desaparecer las barreras comerciales, el mercado nacional deja de ser viable por sí mismo. Todo producto o servicio ofrecido por las empresas de países en desarrollo tiene que corresponder más y más a las exigencias de precio, calidad y entrega de los mercados internacionales.

Cuando Michael Porter publicó su libro "La ventaja competitiva de las naciones" en 1990, expuso claramente que son las empresas las que son competitivas y no las regiones o naciones. Así, una empresa competitiva es aquella que acumula una serie de capacidades y competencias que le permite producir bienes o servicios únicos en el mercado o similares a los de otras empresas pero a costos más bajos. Las empresas competitivas suelen aglomerarse en espacios geográficos que les brindan facilidades que van más allá de los incentivos tributarios y más bien inciden en la provisión de recursos cada vez más sofisticados, en la existencia de industrias conexas vigorosas y eficientes, de ambientes competitivos y de una exigente demanda local.

Ciertamente, el entorno donde se enmarcan las empresas presenta distintas complejidades como es el posicionamiento, la penetración en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales además del reconocimiento. Es así, como el uso de estrategias de competitividad, permite que las compañías puedan establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Del mismo modo, toda empresa debe y necesita saber si sus acciones responden a los cánones tradicionales o si estos se encuentran enfocados dentro de las nuevas concepciones como lo es la planeación estratégica pues las nociones o guías que hasta hace muy poco sirvieron para hacer negocios ya han dejado de ser útiles; y ello se hace extensivo a todas las empresas y organizaciones tanto a nivel nacional como aquellas que operan a nivel de competencia internacional y estas se encuentran entre las mayores compañías del mundo.

Sin lugar a dudas, la definición de estrategias, permite a una organización aumentar su ventaja competitiva, la implementación de estas se convierte en un motor para el desarrollo empresarial y un fuerte posicionamiento en el mercado. Así pues, las necesidades de las empresas vienen provocando un cambio cultural y organizativo, creando transformaciones en sus estructuras que intentan vencer la dura competencia que de forma casi inmediata les desafía. La turbulencia en los mercados eleva el valor de las estrategias corporativas como un mecanismo posible de superación al desequilibrio generado en el tejido empresarial. Es así que, la cooperación inter-empresarial ha dejado de ser una experiencia de empresas aisladas para transformarse en una forma altamente generalizada para competir en los mercados.

Tomando como referencia lo anterior se puede enfatizar en el caso de la Red de productores ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta, organización objeto de estudio cuya experiencia ejemplifica cómo los pequeños y medianos productores se pueden organizar exitosamente y alcanzar resultados que no sólo los benefician económicamente, sino que armonizan la producción con la conservación y uso sostenible de los recursos naturales.

La Sierra Nevada de Santa Marta, es mundialmente conocida por la favorabilidad de sus terrenos para el cultivo de diversos productos entre los cuales se destaca en los últimos años el café orgánico. El cultivo de café orgánico de esta zona,

explotado bajo un concepto de producción sostenible, que maneja racional y eficientemente los recursos naturales, muestra un crecimiento notorio, ante el interés por el grano en los mercados internacionales.

En el departamento del Magdalena hay 18.000 hectáreas cafeteras que producen 160.000 sacos de 70 kilos, de las cuales 7.300 están dedicadas a la producción del millón de kilos de café orgánico certificado que es exportado².

En el Magdalena las marcas que lideran este producto son el Kogi (Grupo Daabon) y el Tima (Red Ecolsierra), que tienen demanda en mercados de Estados Unidos y Europa, además de otros que salen como grano verde, para ser procesado en el exterior. Es meritorio resaltar que existen varios factores que estimulan la producción orgánica en Colombia, algunos de ellos son:

1) El factor de mayor estímulo a la caficultura orgánica está constituido por los importantes sobrepuestos obtenidos por el café orgánico comercializado hasta la fecha. Sin embargo, parece prudente reducir el énfasis en el sobrepuesto como elemento fundamental para estimular la caficultura orgánica. Debe recordarse que las primas son actualmente altas como resultado de la escasez y de la moda que se evidencia en algunos mercados. Este tipo de caficultura puede proponerse como un sistema alternativo de producción sostenible que posee unas buenas oportunidades de mercado actualmente, sin generar las expectativas de sobrepuestos que pueden llevar a los caficultores a asumir peligrosos niveles de riesgo, como ya ha ocurrido.

2) La demanda por los productos orgánicos en el mundo ha recibido mucha divulgación por parte de los medios de información, que promueven estos productos como benéficos para la conservación del medio ambiente y la salud.

² <http://www.cafédecolombia.com/>

3) Las tasas de crecimiento del mercado de café orgánico son muy altas.

4) El café orgánico puede apartarse del mercado de los cafés especiales e irse hacia el mercado controlado por los grandes tostadores, generando una importante oportunidad.

5) El café orgánico disponible en el mercado es de calidad muy variable y el producto colombiano podría competir con mucha facilidad si ofrece consistencia, frescura y calidad superiores.

6) La producción de café orgánico cuenta con el apoyo de muchas organizaciones internacionales y con la financiación de las entidades multilaterales de crédito. Igualmente, existe un buen número de ONG interesadas en la promoción del café orgánico y los cafés de conservación.

Junto con las nuevas oportunidades, surgen nuevos problemas: no quedarse a la zaga de la rápida innovación de productos y servicios; librar duras guerras de precios que obligan al productor a deshacerse de procedimientos ineficaces y transforman sus relaciones con los proveedores; responder a exigencias de calidad cada vez más estrictas, que excluyen de los mercados a quienes no logran cumplirlas, y afrontar a nuevos competidores

Para reaccionar con eficacia ante tales exigencias de la economía globalizada, se deben crear diversas capacidades de exportación en los campos de la tecnología, mercadotecnia, gestión, recursos humanos y financiación, y perfeccionarlas continuamente. Dicho esto, en la creación de competitividad empresarial — especialmente para los mercados de exportación — también juegan un papel importante los gobiernos y las instituciones de apoyo al comercio, que deben respaldar la competitividad de la organización con estrategias coherentes y seguidamente, convertir esas estrategias en medidas concretas.

En este sentido, la falta de competitividad del café orgánico en los mercados internacionales traería consigo diversos efectos los cuales se reflejarían así: exportaciones que pierden cuota de mercado; incremento del problema de financiación al productor por la desconfianza generada en el mercado, lo que conlleva a un mayor debilitamiento en la fase agrícola; pocas oportunidades de empleo derivadas del bajo nivel para penetrar y permanecer en nuevos mercados; salen del negocio los exportadores menos eficientes y capaces; complejidad para establecer organizaciones de productores articuladas directamente al mercado globalizado; no hay reconocimiento del café orgánico en los mercados internacionales; carencia de una competencia agresiva, el sector se hace pasivo y conservador, no invierte en mercadeo y publicidad, ni en capacitación, investigación y desarrollo de nuevos productos; diversificación productiva e incremento de ingresos de familias cafeteras son deficientes; complicado acceso a proyectos de cooperación para la actividad cafetalera y finalmente una clara tendencia de reducción del precio al productor.

Así, las exigencias del entorno competitivo en el que se mueven las empresas hoy día, demandan que una organización como la Red Ecolsierra de la cual se benefician las familias productoras asociadas se preocupe por emitir estrategias de competitividad que guíen sus acciones en el desarrollo de los mercados ya existentes y la búsqueda de otros nuevos, todo esto obedeciendo además las estrictas reglamentaciones que deben seguirse para la comercialización del café orgánico; el cual se cotiza cada día más ante el interés por el grano en el mercado internacional y cuya demanda se considera insatisfecha.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, surge un interrogante que se constituye en el parámetro guía de este proyecto, así: ¿Cuáles son las estrategias y/o políticas que se requieren para elevar la competitividad del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra de Santa Marta?, el cual se desarrolla en el curso de esta investigación con el fin de identificar los factores actuales de

competitividad que se constituyeron en puntos de apoyo para el desarrollo de dichas estrategias.

En adición, el planear y desarrollar estrategias de competitividad de la empresa en mención; puede ayudar a proporcionar el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable³.

De igual forma, es meritorio resaltar otros interrogantes que marcan el rumbo de esta investigación:

¿Cuáles son las fuerzas competitivas en esta industria (clientes, proveedores, sustitutos, competidores actuales y potenciales)?

¿Cómo son las exportaciones de café orgánico realizadas por la red Ecolsierra?

¿Cuáles son los principales países exportadores, compradores y mercados emergentes?

¿Cuál es la situación competitiva de la organización (análisis DOFA) frente a sus principales competidores y frente al mercado en general?

¿Cuáles serían las nuevas estrategias y/o recomendaciones para el incremento de la competitividad y perspectivas que guíen futuras acciones de la organización?

³ GOODSTEIN, Leonard et al. La Planeación Estratégica Aplicada: Cómo Desarrollar un Plan que Realmente Funcione. Mc Graw Hill, 1998. p. 9

De esta manera, al resolver cada uno de los interrogantes planteados permite identificar esos factores actuales de competitividad del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra, y formular nuevas estrategias con el fin de utilizar este estudio como una herramienta para la planeación del crecimiento y el desarrollo de la misma.

1.2 ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES

1.2.1 Antecedentes Generales

Competitividad de la Industria

Según un informe del Banco de la República titulado “Mercado Orgánico Mundial del Café” publicado en el año 2004, el mercado mundial de productos orgánicos ha experimentado diversos cambios en los últimos 10 años, produciendo un verdadero “boom” dentro de la agricultura mundial, principalmente en los países industrializados. Las razones que explican este fenómeno son muy variadas y entre éstas se destacan: deterioro y contaminación alarmante del medio ambiente (suelos, aguas, biodiversidad); aumento dramático de enfermedades en la población producto de los cambios ambientales y las costumbres alimentarias y por último aumento de la influencia política de los partidos ecologistas en los países industrializados. En consecuencia, la principal característica de este mercado es un crecimiento sostenido de la producción y de las áreas cultivadas bajo condiciones orgánicas a nivel mundial en los últimos años, además de ser un producto muy competitivo por su calidad creciente en mercados nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior es claro que se requieren nuevos enfoques para propiciar un desarrollo competitivo en la industria orgánica, y que en el caso particular de los productos agroindustriales, tal el caso del café, forman parte de cadenas internacionales orientadas por el consumidor, lo cual le impone a las acciones de las empresas, la necesidad de contemplar el panorama mas allá del proceso productivo que se desarrolla en las fronteras nacionales y tener una visión del contexto general de la actividad.

La agricultura orgánica presenta un enorme potencial en cuanto a fortalezas para el país, además, cuenta con mejores precios internacionales comparados con los de la agricultura comercial. La muestra clara de ello la constituye el café orgánico, cuyo alto precio puede ser la salvación en un mercado en el que ya se ha perdido mucho terreno en materia de competitividad.

Sin lugar a dudas, la caficultura orgánica se presenta como una actividad de gran potencial competitivo, ya que sus fundamentos ecológicos implican que debe ser una agricultura adaptada al entorno regional y que, por lo tanto, aprovecha las ventajas comparativas de su entorno.

Es meritorio resaltar además que según este informe la caficultura orgánica como actividad se encuentra en proceso de construcción, por lo que falta mucho por aprender, investigar y lograr. Esta actividad ha tenido la oportunidad de aprovechar algunos avances logrados por la caficultura convencional y recuperar algunos elementos de la agricultura tradicional, por lo que se considera como ya se había manifestado antes una actividad prometedora para el mercado nacional e internacional.

Sin embargo, para consolidarla como una actividad comercial y competir en los mercados internacionales, hace falta afinar una serie de detalles, que pasan por una vinculación de las organizaciones de pequeños agricultores al mercado. Al respecto, debe reconocerse que varias empresas han incursionado en el mercado del café orgánico, pero aquellos que creemos que el café orgánico es una opción para los pequeños productores, debemos propiciar espacios que permitan a las organizaciones apropiarse de conocimientos enmarcados en planeación estratégica, para así lograr una conciencia plena de la situación actual de la industria y de los grandes retos en materia de competitividad que demarca la conquista de mercados internacionales.

1.2.2 Antecedentes Específicos

Caficultura Orgánica en la región

El cultivo de café orgánico de la Sierra Nevada de Santa Marta, explotado bajo un concepto de producción sostenible, que maneja racional y eficientemente los recursos naturales, muestra un crecimiento notorio cada día, ante el interés por el grano en los mercados internacionales.

En el departamento del Magdalena hay 18.000 hectáreas cafeteras que producen 160.000 sacos de 70 kilos, de las cuales 7.300 están dedicadas a la producción del millón de kilos de café orgánico certificado que es exportado⁴.

De acuerdo con el Comité Departamental de Cafeteros, se tiene proyectado que para el próximo año la producción de café con sello orgánico en el Magdalena alcanzará los cuatro millones de kilos, lo que permitirá un significativo desarrollo para la zona de la Sierra, la cual está inmersa en un conflicto armado que libran los grupos que operan al margen de la ley.

En el Magdalena las marcas que lideran este producto son el Kogi y el Tima (tostado y molido), que tiene demanda en mercados de Estados Unidos y Europa, además de otros que salen como grano verde, para ser procesado en el exterior.

Ciertamente, para que un cultivo de café pueda considerarse orgánico no basta que en la plantación no se apliquen productos químicos de síntesis. Es necesario que este se adelante dentro de un detallado y explícito plan de manejo que busque la preservación de los recursos naturales. En consecuencia, los productos químicos de síntesis deben erradicarse de toda la unidad productiva, de tal

⁴ <http://www.cafédecolombia.com/>

manera que la producción orgánica es una forma de manejo de la finca y de cierta manera, una forma de vida.

Como se señaló anteriormente, por sus características, esta caficultura se presenta como una alternativa sana y sostenible para evitar el deterioro de ecosistemas frágiles y para conservar la biodiversidad en zonas amenazadas y de gran importancia estratégica.

Estudios realizados en el año 2002 por la División de Estrategia y proyectos Especiales de Comercialización de la Federación Nacional De Cafeteros de Colombia presentan la visión que acompaña el desarrollo de la caficultura orgánica en Colombia, en ellos se muestra un resumen de la actividades desarrolladas en el país con respecto al tema, de las oportunidades y de los retos que deben enfrentarse y además, se presenta un marco conceptual de referencia para el trabajo futuro⁵.

Este incluye a la Sierra Nevada de Santa Marta como una de las primeras iniciativas de caficultura orgánica, la cual fue promovida por los hermanos Peña con grupos de indígenas caficultores de la región de Palomino. En la cosecha 1993-1994 se exportaron algunos contenedores certificados por OCIA.

Es meritorio resaltar además, que según La División de Estrategia y proyectos Especiales de Comercialización de la Federación Nacional De Cafeteros de Colombia, en el Departamento del Magdalena se han ejecutado proyectos encaminados a favorecer la producción y comercialización del café orgánico, tales como los siguientes:

Proyecto Eco-Bio:

⁵ <http://www.unodoc.org/colombia/es/ecolsierra-htm/>

Este proyecto comenzó a funcionar a principios de 1992 bajo la dirección de Alta Organic Food Ltda., con visitas previas de inspección, envío de muestras e identificación de nuevas zonas potenciales de producción.

El proyecto ha permitido exportar Café Verde, café tostado y molido e igualmente ha favorecido la comercialización de bebidas de café enlatadas en distintos mercados internacionales. Inicialmente hizo sus exportaciones con el nombre de Organic Kogee Coffee, nombre de una de las principales comunidades de la sierra y marca registrada en varios países.

El proyecto ha sido pionero en la comercialización del café orgánico de la Sierra Nevada y ha tenido que enfrentar diversos problemas en muchas de sus iniciativas. Actualmente su actividad se concentra en la comercialización del café verde, suspendiendo la producción y exportación del café tostado y la venta de bebidas de café en el mercado americano. Este trabaja principalmente con comunidades indígenas ubicadas en los Departamentos del Magdalena y del Cesar y con algunos grandes productores colonos.

Actualmente BIOTROPICO realiza las visitas de inspección, y la certificación tiene el aval de ECOCERT. En el pasado utilizó los servicios de OCIA y OREGON TILTH. La trilla se realiza en Almacafé y en la trilladora Moka y la exportadora es Cóndor S.A.

No se dispone de información precisa sobre el número de productores actualmente certificados pues la unidad certificada es la comunidad.

Café Tima:

El proyecto viene desarrollándose desde abril de 1997 con el apoyo del Comité de Cafeteros y de la Cooperativa de Caficultores, Cafimag. Para agosto de 1997, se

comenzaron las gestiones para la certificación cuando se seleccionaron las zonas de San Pedro y Palmor. Para mayo de 1998, la entidad certificadora BIOLATINA expidió los primeros certificados para café en transición.

Este, se inició cuando se presentaron problemas entre los socios de Ecobio, como una alternativa para darle sostenibilidad a la caficultura orgánica en la sierra. Para el año 2000 contaba con un total de 500 hectáreas con certificación plena y 35 caficultores pequeños agrupados en una asociación.

Café Moka:

La trilladora Moka Ltda. ha venido desarrollando un proyecto en donde el objetivo es producir un café orgánico en sus propias fincas. Para ello cuenta con grandes haciendas cafeteras como: California, El Recuerdo, Cincinatti, etc. En las haciendas, el manejo está orientado hacia la producción ecológica sostenible y se tienen las fincas certificadas. Las entidades certificadoras son OCIA y BCS de Japón.

La Producción del año 1999 fue de 2.000 sacos de 70 kilos, de los cuales 500 fueron exportados a E.U. y el resto a Japón. La producción de la cosecha 2.000 - 2.001 fue de 3.000 sacos certificados y se estima que llegará en los próximos años a 7.000 sacos⁶.

En esta misma línea, es valido resaltar que bajo el soporte del Banco de la República, seccional Cartagena en el año de 1997 se realizó un estudio titulado: "Café Caribe: la economía cafetera en la Sierra Nevada de Santa Marta", el cual dedica unas páginas al café orgánico producido en esta zona al igual que hace referencia al mercado mundial del producto, destacando aspectos relevantes de la producción y datos interesantes que envuelven a otros países.

⁶ <http://www.federaciónnacionaldecafeteros.gov/>

Existen otros estudios orientados hacia el análisis del proceso de comercialización del café orgánico. Entre las investigaciones realizadas mas relevantes se encuentran: Plan exportador del Café Orgánico Originario de la Sierra Nevada de Santa Marta (2003) y Café Orgánico en la Sierra Nevada: Análisis de la caficultura orgánica en los municipios de Ciénaga y Santa Marta, tesis realizadas por estudiantes de la Universidad del Magdalena para optar al titulo de economista.

1.3 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La globalización ha mostrado como la competitividad desempeña un rol determinante en la vida económica de cada país y como aquellas empresas que se han preparado para ello han logrado desarrollarse, conquistar mercados y permanecer en ellos.

Desde luego el rol a desempeñar en pro de la competitividad involucra una verdadera cohesión del Estado y las empresas, además de saber aprovechar adecuadamente sus recursos, y sobre todo, en el caso latinoamericano, contar con un personal altamente calificado y adaptado a las exigencias que los actuales escenarios demandan.

Así, la gerencia del presente sabe que debe establecer bien las estrategias competitivas para sus productos o servicios que le permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino en el logro de otros nuevos.

Por más que parezca que el tema de la competitividad es nuevo, no lo es absolutamente; los alemanes tienen 100 años hablando de la “Competitividad Sistémica”, los Italianos hace decenas de años desarrollaron sus distritos industriales... la “Emilia romana”, los norteamericanos tuvieron a un Henry Ford, a un Frederick Taylor con sus estudios de “tiempos y movimientos” y a Elton Mayo con sus estudios de tiempo en los factores de tipo ambiental en la productividad del trabajador. Todos ellos apuntaban a ideas cuyos objetivos eran ser más competitivos.

De esta manera, es necesario enfatizar que la competitividad no es un concepto nuevo, pues diferentes estudiosos, se han dado a la tarea desde hace algún

tiempo de realizar estudios que puedan arrojar luces, las cuales sirvan de guía para las investigaciones plasmadas sobre esta temática. Sin embargo, es meritorio resaltar que el comercio internacional ha crecido en los últimos años de manera considerable, y las tensiones originadas por ello han motivado a importantes personalidades a establecer aproximaciones que contribuyan eficientemente a desvanecer las brechas de conocimiento en la materia.

En este sentido, Michael Porter⁷ manifiesta que los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. Para crear ventajas se requiere de perspicacia a fin de absorber las nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para que de resultado el riesgo que se aceptó.

Los países triunfan cuando las circunstancias locales impulsan a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo. Cuando se compete internacionalmente el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

¿Porque un país triunfa a nivel internacional en una determinada industria? Según Michael Porter la respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales, denominadas en conjunto el “Diamante de Porter”, que sirve de guía o fundamento en la realización de estudios de competitividad, así:

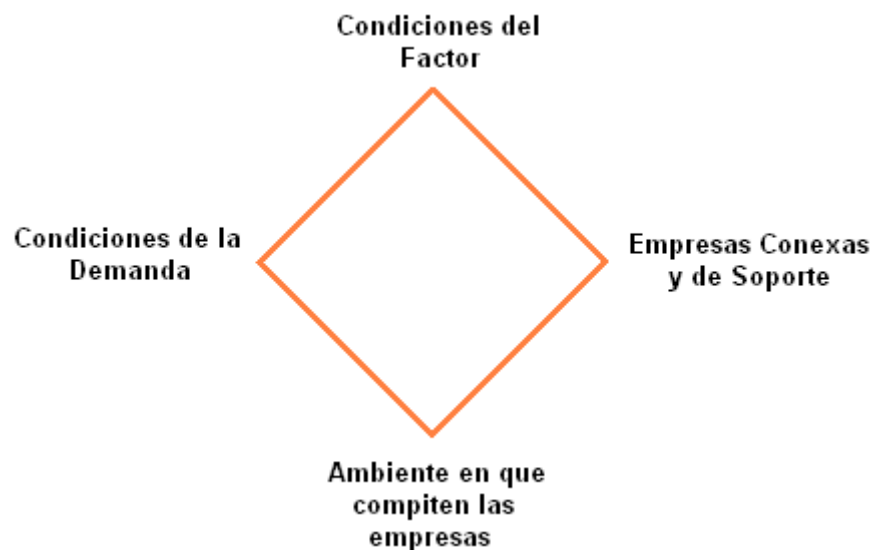
1. Situación de los factores. La posición en cuanto a factores de producción como mano de obra e infraestructura necesaria para competir en determinada industria.

⁷ PORTER, Michael. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1995. p. 20

2. Condiciones de la demanda. Es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria.
3. Industrias correlativas o coadyuvantes. La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras o industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional.
4. Estrategia de la empresa, estructura y competencia. Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías, y las modalidades a nivel nacional.

Gráficamente, se muestra de la siguiente forma:

Figura N° 1 Diamante de Michael Porter



Fuente: The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990, pp 73-85.

Sin duda alguna, la teoría del diamante de Porter ha revolucionado el campo empresarial en muchos países, y es acogida en la realización de diversas

investigaciones que ven en el estudio de cada uno de los determinantes formas seguras de conocer el estado en el cual se encuentran.

Por su parte Peter Drucker⁸ enfatiza en que el recurso básico ya no es el capital; el recurso básico es y será el conocimiento; el valor es ahora creado por la productividad y la innovación, ambos generados como consecuencia de la aplicación del conocimiento al trabajo.

Por otra parte, toda organización toma decisiones y acomete acciones. El tipo de acción que se emprende es a menudo una respuesta a las presiones impuestas por los resultados de acciones anteriores. Una acción eficaz es el resultado de decisiones acertadas: Una buena estrategia radica en convertir una decisión informada en acción oportuna. Debido a las restricciones reales o que los líderes encargados de la toma de decisiones se enfrentan, tanto en el gobierno como en los negocios, no es fácil adoptar buenas decisiones estratégicas.

Las decisiones tomadas por los líderes empresariales e industriales en décadas pasadas encajaban a la perfección dentro del antiguo contexto, esto es, dentro de la forma tradicional de hacer negocios. Pero hoy en día es frecuente que estas decisiones sean inadecuadas y necesiten una revisión. ¿Qué se entiende por decisiones? Con este término se designan decisiones estratégicas amplias como por ejemplo, en qué industrias competir, qué producir, cómo distribuir los productos, qué estrategias de recursos humanos seguir. Las decisiones adoptadas en esas áreas son fundamentales para el éxito de cualquier empresa y deben verse como la base sobre la cual se crea y sostiene riqueza.

La acción estratégica es la combinación de las decisiones estratégicas que las organizaciones adoptan sobre como se posicionaran y qué acciones emprenderán

⁸ DRUCKER, Peter. Como Medir el Rendimiento en la Empresa. Harvard Business Review. Primera edición. Editorial Deusto. Argentina, 2004. p. 24

para convertir sus decisiones en resultados. ¿Por qué se distingue entre decisiones y acciones estratégicas? idealmente estrategia y acción deberían ser la misma cosa. Pero resulta fácil confundir el progreso con el movimiento, y en el mundo de la competencia global también resulta fácil confundir una buena estrategia con la eficiencia operacional. Cuando las presiones competitivas aumentan, es mucho más fácil mantenerse ocupados trabajando sin cesar o tratando de alcanzar una mayor eficiencia, que detenerse un momento y reflexionar sobre las decisiones que se están tomando. Por este motivo, vale la pena hablar tanto de decisión, como de acción.

Los términos estrategia, estrategia competitiva, política, productividad operacional y competitividad son conceptos que a menudo se emplean con poco rigor, ocasionando mas confusión que claridad. En este sentido, se pueden precisar las siguientes definiciones que direccionarán el rumbo de esta investigación.

- Estrategia: Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo⁹.
- Estrategia Competitiva: La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.¹⁰
- Política: Incluyen los lineamientos, reglas y los procedimientos establecidos que sirven de guía en el desarrollo de una actividad¹¹.
- Productividad Operacional: La productividad operacional es la utilización de todos los componentes de una operación –manos de obra, capital, materia

⁹ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México, 1997. p. 11

¹⁰ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECOSA. México, 2005, p. 51

¹¹ FRED R. Op.Cit., p. 12

prima, energía y conocimiento- para generar una producción con mayor eficiencia.¹²

- La competitividad: Se entiende como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Esto se refleja en la productividad con la que se producen bienes y servicios con costos relativamente bajos y con un alto grado de calidad ¹³.

En este sentido, toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.

Por lo tanto, las empresas han descubierto muchas formas de diseñar dichas estrategias; la mejor será aquella que refleje sus circunstancias particulares. Así, en el nivel mas general se identifican tres estrategias genéricas internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Al encarar las “cinco fuerzas”¹⁴ o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costos

¹² FAIRBANKS, Michael y LINDSAY, Stace. Arando en el Mar: Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. McGraw-Hill. México, 2000. p. 123

¹³ http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html

¹⁴ Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

Ciertamente, Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: *el macro ambiente*, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y *el sector* (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten¹⁵”.

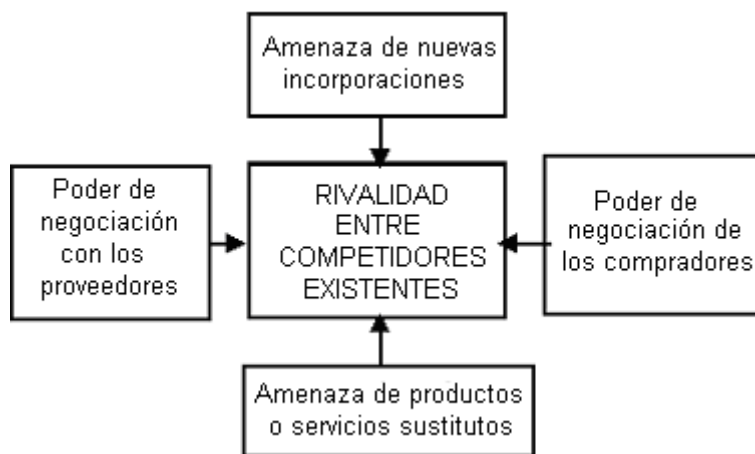
Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

¹⁵ PORTER, Op. Cit., p. 33

- **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Cientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.¹⁶

Gráficamente:

Figura N° 2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701, pp. 61.

¹⁶ Ibit., p. 18

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera.

La interacción con el sector de las cinco fuerzas ya estudiadas, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es ésta la razón por la cual las empresas deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas.

En otra perspectiva, es conveniente hacer referencia a la agricultura orgánica la cual es una de las modalidades de la agricultura sostenible que utilizando técnicas como los cultivos intercalados, uso de coberturas vegetales, la integración entre cultivos y ganado entre muchas otras que se vienen practicando en el marco de diversos sistemas agrícolas.

En esta misma línea, en Colombia los productos orgánicos se encuentran reglamentados por la normatividad del Ministerio de Agricultura, Resolución 544, 1995. Donde se define como productos “ecológicos”, “biológicos” u “orgánicos” aquellos productos agrícolas primarios o elaborados, obtenidos sin utilización de productos químicos de síntesis y con la utilización de aguas no contaminadas con residuos químicos y sin ningún contenido de métodos pesados.¹⁷

El Centro de Investigaciones del café CENICAFE la define como “la actividad agrícola, económicamente viable, ecológicamente estable y con equidad social

¹⁷ VEGA SEPULVEDA, Cesar Augusto. Café Orgánico en la Sierra Nevada: Análisis de la Caficultura Orgánica en los Municipios de Ciénaga y Santa Marta. Santa Marta, 2001. p. 50. Tesis (Economista) Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

motivando al caficultor a que reciba un ingreso adecuado por su producción de excelente café en un ambiente sano”¹⁸

En el mercado mundial, los principales productores de café orgánico son México, Filipinas, Nueva Guinea, Nicaragua, Colombia, Perú y Bolivia; por el lado de la demanda, los consumidores más grandes son Estados Unidos, Alemania, Holanda, Dinamarca y Japón. En el mercado internacional los cafés orgánicos tienen un sobreprecio, que en Estados Unidos oscila entre 5 y 10 centavos de dólar por libra, mientras que en los países europeos se debe pagar adicionalmente entre 10 y 20 centavos de dólar por libra. Pero, de acuerdo con un estudio publicado por la Agencia Alemana GTZ, para cubrir los altos costos de las inspecciones y certificaciones de la caficultura, es necesario un sobreprecio que no sea inferior a los ocho centavos de dólar por libra.¹⁹

En la actualidad el principal destino del café orgánico de la Sierra Nevada de Santa Marta es el mercado japonés: las tostadoras de este país adquieren por lo menos el 80% de la producción anual del grano. El descubrimiento de este mercado por parte de FEDECAFE a principios de la década de 1990, asegura la venta del café serrano en uno de los países más consumidores de esta bebida. De acuerdo con Roskamp, durante 1990, Japón se constituyó en el tercer mercado de café más grande del mundo, siendo superado solamente por Estados Unidos y Alemania.²⁰

Tras el análisis de las temáticas anteriormente expuestas, es necesario ratificar la importancia que posee el desarrollar una estrategia de comercialización para cada situación y producto. En este sentido, a continuación se analizarán los factores de competitividad de gran influencia que actúan como variables claves en la

¹⁸ Federación Nacional De Cafeteros De Colombia (SF) Programa de Cafés Orgánicos, MIMCO de la División de Proyectos Especiales de Mercadeo. 1998. p. 43

¹⁹ ROSSKAMP, Robert. Guía para la Caficultura Ecológica, GTZ, 1996, p. 129

²⁰ Federación Nacional de Cafeteros, “El Mercado del Café en Japón”, Ensayos sobre Economía Cafetera, No 6, Santa Fé de Bogotá, 1991, p.48.

comercialización de los productos, enfatizando en el café orgánico como eje central de la presente investigación:

- **Eficiencia en la distribución:** entiéndase por distribución todo el proceso en el cual se lleva el producto terminado al consumidor final, de este proceso hace parte un canal. Los canales se clasifican en largos o cortos. Entre mas corto sea el canal, menor costo tendrá que pagar el consumidor por el producto, ya que habrá menor valor agregado por manipulación del mismo.

Los canales más utilizados son:

Fabricante – Mayorista – Minorista --- Consumidor

Fabricante – Mayorista-- Consumidor

Es raro encontrar un canal de tipo Fabricante – Consumidor, pero dependiendo de la naturaleza del producto hay industrias que manejan ese tipo de formatos de distribución. De todas maneras no hay estándares para definir la estrategia o las tácticas de distribución.

- **Precio competitivo:** se entiende como la cantidad de dinero que hay que pagar por la compra o alquiler de un determinado producto o servicio. También se puede definir como el valor monetario, con base en el cual, quien ofrece en venta un bien estaría dispuesto a participar en un proceso de intercambio. Este factor se ve afectado por:

Demanda: Es decir, los consumidores actuales y potenciales del producto.

Participación en el mercado: Las empresas, en el mercado provocan y establecen diversas estrategias de precios que son seguidas o atacadas por las empresas competidoras. La empresa líder en el mercado tendrá mayor

ventaja para definir un precio, si cuenta con un mercado totalmente establecido y leal.

La competencia: Al momento de los precios, es necesario considerar los márgenes de libertad que se deben dejar para contrarrestar la reacción de las empresas competidoras, lo que puede afectar la preferencia por un producto determinado.

Los costos de producción: El precio del producto deberá, por lo menos, cubrir los costos fijos y variables en los que ha incurrido la empresa para no tener pérdidas.

- **Conocimiento de los clientes:** Son ellos en quienes se debe enfocar todos los esfuerzos de la empresa. En un mercado como el actual, el cliente es más exigente pues está más informado, lo cual es una ventaja competitiva en el tipo de producto que se está manejando ya que puede percibir más fácilmente los atributos adicionales que un producto orgánico presenta.

El conocimiento de los clientes es básico. Es necesario identificar quienes son los clientes, clasificarlos y describirlos para determinar sus comportamientos y tendencias en cuanto al consumo de café. Es decir, si los clientes son institucionales, o aquellas personas que compran el producto en supermercados, o tiendas para su preparación en casa, o los que suelen ir a Cafés a tomar un refrigerio.

- **Acertada promoción:** Es el elemento de la mezcla de mercado que sirve para informar y comunicar al mercado y persuadir a los consumidores hacia la compra de determinado producto.

La promoción se puede desarrollar por varios métodos:

Publicidad: contacto no personal a través de medios masivos de comunicación.

Mercadeo directo: contacto no personal dirigido a ciertos grupos de interés.

Promoción de ventas: Incentivos para estimular la compra y lealtad al producto por medio de valor agregado.

Relaciones públicas: Eventos para mejorar la imagen del producto y marca y reforzar las relaciones con los clientes.

Venta personal: Interacción directa, cara a cara con el cliente.

Publicidad no pagada: Las referencias del producto que da un consumidor a otro.

- **Calidad del producto:** Proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad. En marketing la calidad del producto se relaciona con los atributos que el consumidor percibe y valora como importantes en su decisión.
- **Tecnología empleada:** Esta es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Es considerada hoy como el resultado tangible y real de la tecnología, lo que en determinadas se conoce como introducción de logros de la ciencia y la tecnología.

El proceso de Innovación tecnológica posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

- **Nivel de productividad:** La productividad es la cantidad de trabajo realizado entre la unidad de tiempo, es decir la efectividad del trabajo realizado se mide a través del tiempo empleado para realizarlo. Con esto se puede decir que entre más tiempo se demore a la hora de la elaboración de un producto se es menos eficiente.
- **Ayuda estatal:** La ayuda estatal se define como los recursos que destina el Estado para el logro de un objetivo o finalidad contenido en la Ley, en la Constitución o Tratados Internacionales.

Todo lo anteriormente expuesto demuestra que es vital tener claridad en las diferentes definiciones y argumentos citados por los distintos autores especialistas en competitividad, ya que lo citado es base fundamental para tener un marco de referencia el cual ayudaría a analizar detenidamente y desarrollar estrategias que ayuden y orienten al desarrollo de esta investigación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La globalización de la economía mundial ha provocado una feroz carrera tecnológica, obligando a las empresas a crear mecanismos que les permitan ser más competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido, es indispensable el desarrollo de investigaciones basadas en la formulación de estrategias competitivas las cuales permitan enfocar las acciones para la comercialización de productos a nivel mundial. Así, este proyecto pretende contribuir en la demostración de que toda entidad económica que desee ser competitiva y sostenible con el entorno lo puede lograr, asumiendo de cara al futuro la implementación de estrategias y políticas de competitividad que le permitan permanecer en los mercados existentes y avanzar en la búsqueda de otros nuevos.

Tomando como referencia lo anterior, este proyecto presenta los siguientes fundamentos de justificación:

5.1 Perfil de formación profesional.

Considerando el perfil profesional, esta investigación se justifica pues permite al grupo investigador desarrollar un estudio cuyo foco es la comercialización de un producto como el café orgánico en el mercado internacional.

5.2 Las líneas de Investigación del programa.

El objeto de estudio que se aborda en esta investigación se enmarca dentro de las líneas de investigación establecidas por el Programa de Negocios Internacionales, en las áreas de comercio internacional y dirección estratégica.

5.3 En el Inventario de Investigaciones de la Universidad del Magdalena. Hasta la fecha, pocos han sido los estudios a nivel local alrededor de la temática, por ello, además de aportar a éste, la presente investigación se constituye en una muestra del objetivo institucional de desarrollar investigación basada en la realidad y actualidad regional, generando iniciativas para el impacto positivo en ella.

5.4. Impacto en la comunidad o gremio.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de estudios enmarcados en los lineamientos de dirección estratégica tendientes a mejorar la competitividad de las organizaciones favorece considerablemente las condiciones económicas y sociales de una determinada área geográfica.

Ciertamente a través de esta investigación la Red Ecolsierra podrá tomar las medidas necesarias y asumir grandes retos para incrementar su productividad y competitividad con la ayuda de las recomendaciones que al final del estudio se emitirán.

5.5 Impacto en la ciudad o región

La importancia de este proyecto se centra en que por la cobertura de aplicación, la ciudad de Santa Marta se verá impactada considerablemente y los efectos que de ello se deriven se difundirán en toda la región constituyendo un ejemplo en el plano empresarial. En este sentido, se ratificaría la necesidad de fortalecer nuevas capacidades de investigación y extensión, traducidas en acciones, que mejorarán la calidad de vida de la población rural. Su enfoque consiste en buscar nuevas formas de desarrollo agrícola y de manejo de los recursos, que fomenten la organización social y la participación local y que generen mayor producción, pero, a la vez, promuevan la conservación y regeneración de los recursos naturales.

5.6 En el plano personal.

En el desarrollo de esta investigación, seremos los tesistas con la ayuda de jurados, asesores y director quienes obtendremos grandes beneficios en materia de conocimiento, pues aplicaremos muchos de los conceptos adquiridos durante nuestra formación profesional, al tratar de dar solución a muchos interrogantes que surgen a partir de las situaciones ya expuestas, con el fin de mejorar la competitividad de uno de los productos base para la economía de la región en los últimos años como lo es el café orgánico.

5.7 Para los profesionales en Negocios Internacionales.

En general es importante y se justifica porque los profesionales en Negocios Internacionales deben desarrollar iniciativas proactivas que generen prosperidad en todo los niveles, teniendo en cuenta las directrices que en materia de investigación se trazan en el programa.

Así mismo, tomando en cuenta las fortalezas que en el sector del café orgánico presenta Santa Marta, se desarrolla la presente investigación que contribuirá a generar conocimientos alrededor de la temática; convirtiéndose en una guía para los futuros profesionales en relación al perfil de asesores en negocios internacionales.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias y políticas para el café orgánico exportado por la Red Ecolsierra que permitan elevar la capacidad competitiva del producto; a partir de un estudio comparativo de la organización con empresas altamente competitivas en el mercado mundial.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales países exportadores, compradores y mercados potenciales.
- Analizar las fuerzas competitivas en esta industria según el modelo de Porter (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores actuales y potenciales).
- Caracterizar el tipo de exportaciones de café orgánico realizadas por la Red Ecolsierra.
- Evaluar la situación competitiva del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra haciendo uso de la matriz (DOFA).
- Formular nuevas estrategias y políticas para el incremento de la competitividad del café orgánico de la Red Ecolsierra.

1.6 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS GENERAL:

Las estrategias y políticas que se requieren para elevar la competitividad del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra de Santa Marta son:

ESTRATEGIAS

- Aplicar la estrategia promovida por la Federación Nacional de Cafeteros de buscar la producción de un producto “limpio” y amigo del ambiente para ayudar a fortalecer el proceso, sin necesidad de que los caficultores tengan que someterse desde un principio a las estrictas normas de la producción orgánica de la Federación Internacional del Movimiento de la Agricultura Orgánica (IFOAM) o de la Unión Europea.
- Ejecutar una agresiva promoción de las bondades del café orgánico.
- Determinar un sistema para el control de la calidad
- Identificación de usos alternativos para el café verde orgánico (cafés descafeinados y cafés liofilizados) para lograr beneficio de las primas que le reconoce actualmente el mercado internacional a este producto.
- Buscar socios estratégicos.
- Incursión en nuevos mercados basándose en la ubicación e identificación de la demanda de café orgánico en el mundo.
- Participar en ferias internacionales de cafés especiales con material promocional y con muestras físicas para la evaluación de los potenciales clientes.
- Enfocar la promoción hacia mercados especializados en productos ecológicos.

POLITICAS

- Poseer certificación valida en la Unión Europea para ingreso de productos orgánicos.
- Satisfacer el control de calidad a la importación (CONCAL), la inspección sanitaria (SANIM), y la inspección fitosanitaria (FITIN).
- Poseer etiquetado del Comercio justo.
- Lograr certificación GMP (Good Manufacturer Process).
- Satisfacer la norma de empaques y embalajes EU directive 94162/EC.
- Satisfacer alguna de las categorías del Programa Nacional Orgánico (NOP) sobre productos orgánicos y su manipulación.
- Cumplir reglamentación relativa al medio ambiente.
- Poseer certificación actualizada en ISO 9000.

1.6.1 GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS: Figura N° 3 Graficación de la Hipótesis



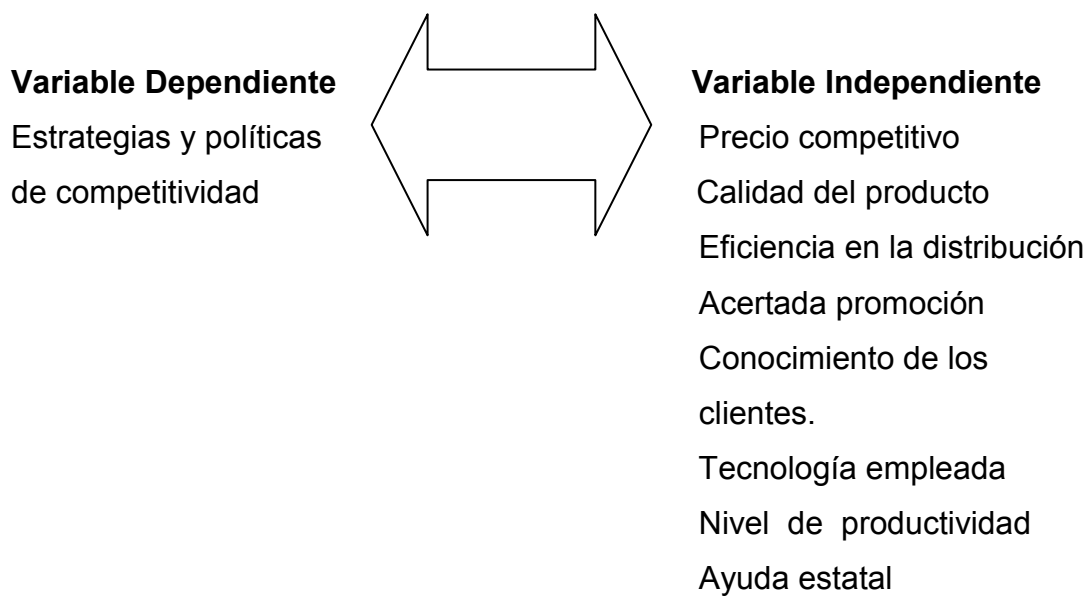
1.7 DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio descriptivo que pretende identificar los factores de competitividad del café orgánico que exporta la Red Ecolsierra, para formular diversas estrategias y políticas acordes a las potencialidades de la organización que contribuyan a elevar la capacidad competitiva de este producto en los mercados internacionales.

En este sentido, se dió a la búsqueda y análisis de datos teóricos y estadísticos, se procedió a recolectar la información proveniente de fuentes como el trabajo de campo por medio del diseño y aplicación de encuestas; de la misma forma, la interacción con la organización para analizar su funcionamiento cotidiano y establecer un diagnóstico al respecto.

1.7.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS

Para lo anterior la investigación tiene en cuenta variables como:



Cuadro N° 1 Graficación de las Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Estrategias y políticas de competitividad.	Precio competitivo	Precio de los productos de la competencia.
	Calidad del producto	Número de bultos rechazados.
	Eficiencia en la distribución	Tiempo de entrega.
		Confiabilidad del sistema de transporte escogido.
	Acertada promoción	Imagen de marca.
		Número de clientes que reconocen el producto.
		Número de estrategias de promoción empleadas.
	Conocimiento de los clientes	Número de nuevos mercados en los incursiona la empresa anualmente.
		Inversión en proyectos de investigación de mercados.

	Tecnología empleada	
		Grado de innovación.
		Inversión en nuevos equipos, actualización y comunicaciones.
		Números de proyectos para usos alternativos del producto.
	Nivel de productividad	Proporción de producto exportable Vs producido.
	Ayuda estatal	Monto en US\$ de los subsidios.
		Número de programas y proyectos que ayudan al sector.

1.7.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

Este proyecto de investigación se realiza en la ciudad de Santa Marta Distrito Turístico, Cultural e Histórico, que se encuentra situada a una altura de 6 metros sobre el nivel del mar. Su posición geográfica es 11ª,15' latitud al este del meridiano y 74ª,13' al oeste del meridiano de Greenwich. Tiene una extensión territorial de 2.381 km², que abarca desde la orilla del Mar Caribe hasta el Pico Nevado Simón Bolívar; limita al norte con el Mar Caribe, al oriente con el departamento de la Guajira, al occidente con el Mar Caribe y al sur con los municipios de Aracataca y Ciénaga. El periodo a analizar es el comprendido por el año 2007, el cual sirve de base para el desarrollo de esta investigación.

1.7.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACION

La Población objeto de estudio para esta investigación se encuentra representada por la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta, junto

con las familias productoras dueñas de las fincas asociadas; así mismo los mercados internacionales en los que la Red exporta actualmente, tales como: (mercado europeo, americano y japonés) y algunos mercados representativos para este producto, en los cuales no ha podido penetrar la organización hasta el momento.

En este sentido, dentro de la organización objeto de estudio se aplicó el formulario de encuesta tipo entrevista al Gerente, Coordinador de calidad y logística y al Coordinador técnico en café.

De esta población se toma una muestra no probabilística integrada por las empresas UCIRI (Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo) y COCLA (Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Ltda.) como organizaciones altamente competitivas que exportan café orgánico de México y Perú respectivamente.

1.7.4 TECNICAS O INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para llevar a cabo el estudio de las estrategias de competitividad del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra es necesario desarrollar un diagnostico, para lo cual se utilizan técnicas e instrumentos de consultas a fuentes de información primarias y secundarias.

1.7.4.1 RECOLECCION DE LA INFORMACION

A continuación se describen las técnicas que se emplearon para la recolección de información útil para el desarrollo de la investigación planteada:

1.7.4.1.1 FUENTE PRIMARIA:

- Encuesta: Consistió en someter al gerente y a los jefes de áreas de la empresa, a un interrogatorio en el cual se les invita a contestar una serie de preguntas del cuestionario. Para ello, y teniendo en cuenta las condiciones de tiempo y lugar, las encuestas se realizaron en el sitio de trabajo. Inmediatamente después de finalizar, la encuesta fué recogida por el encuestador.
- Observación Directa: Esta técnica se utilizó con el fin de estudiar los procesos y actividades concernientes a la producción y comercialización del café orgánico en el mismo momento en el que se estén llevando a cabo. Así, se puede determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

1.7.4.1.2 FUENTE SECUNDARIA

Observación Documental: esta metodología se deriva de la recolección y análisis de información en fuentes bibliográficas tales como: consultas a libros, revistas especializadas en el tema, ensayos, memorias de grado (Tesis), y de la misma manera webgráfias que permitieron enriquecer el marco teórico conceptual y aporten un horizonte de acción para los propósitos de la investigación.

1.7.4.2. TECNICAS O PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS

Una vez recogidos los datos de la información primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo detalladamente tomando pregunta por pregunta del cuestionario para generar los análisis correspondientes a los resultados

obtenidos. El análisis e interpretación de los datos se elaboró relacionando los resultados encontrados con los objetivos de la investigación, a la luz de las teorías formuladas en el marco teórico.

El análisis de la información de datos secundarios se realizó una vez estuvo recopilada toda la información. Estos datos se organizaron por temáticas, las cuales se ven relacionadas en el informe final de la investigación.

2. MERCADO MUNDIAL DE CAFÉ ORGÁNICO

El mercado mundial de café orgánico se estima en un millón de sacos de 60 kilos, lo que equivale al 1% del consumo total de café en el mundo, demanda que tiende a equilibrarse con la producción actual²¹. Según la federación Nacional de Cafeteros, el mercado del café orgánico es aproximadamente 0,5 – 1% del mercado total del café y la producción mundial del mismo puede estar entre 300.000 y 700.000 sacos de 60 kilos.

Según un estudio realizado por el instituto Smithsonian en 1996²², el café orgánico es el producto cuya demanda crece más dentro del grupo de cafés especiales y se espera que esta tendencia continúe según en las encuestas realizadas. El café es de hecho uno de los productos de mayor demanda entre los alimentos orgánicos.

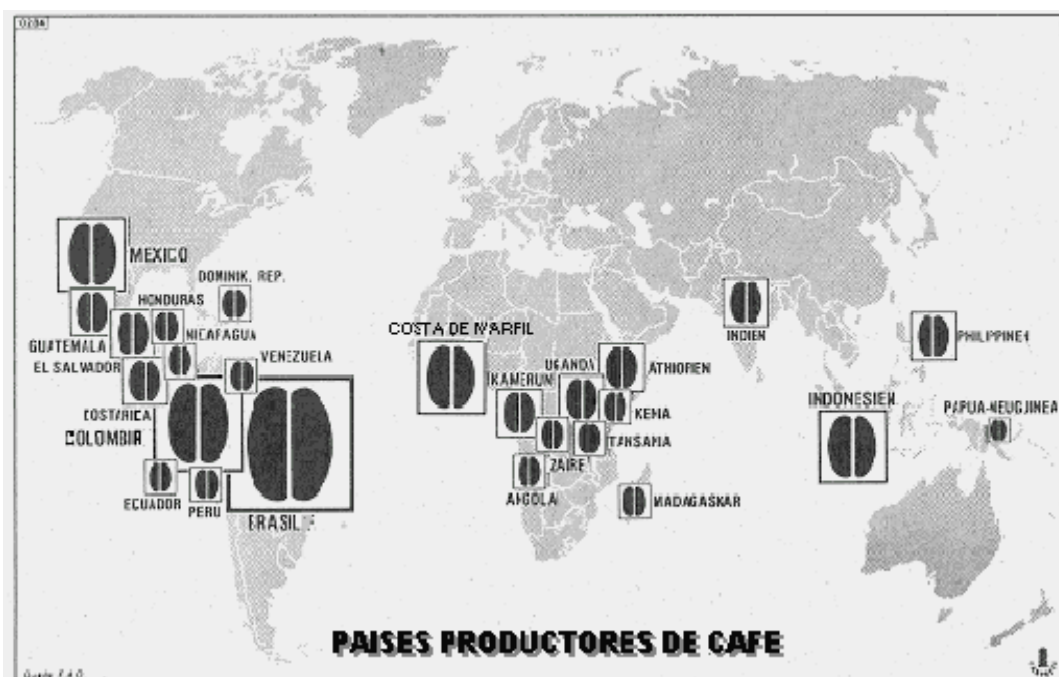
2.1 Países exportadores:

El café es uno de los productos orgánicos más importantes exportado por países desarrollados. Este es producido principalmente en América Latina. Entre los países que actualmente producen café orgánico se encuentran:

²¹ <http://www.ico.org/>

²² <http://www.consumerscouncil.org>

Figura N° 4 Países productores de café organico



Fuente: <http://www.laneta.apc.org/mexsursur/cafe.htm>

- América Latina: Perú, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Colombia, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Trinidad y Tobago, Venezuela.
- África: Etiopía, Kenia, Madagascar, Malawi, Tanzania, Togo y Uganda.
- Asia: India, Indonesia, Nueva Guinea, Filipinas y Sri Lanka.

Dentro de este grupo se destacan México y Perú como los principales productores de café orgánico²³.

El área total de café orgánico certificado a nivel mundial en la cosecha 1997/98 fue de 205 686 ha. México y Perú fueron los países productores más importantes

²³ DIAZ, José y AVILA, Lina. Estudio para la Comercialización de Café Orgánico Procesado para los Estratos Medio y Alto en la Ciudad de Bogotá. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos: Alexander Von Humboldt. Bogotá, 2002.

en Latinoamérica (93 039 y 37 633 ha, respectivamente) ²⁴. De esta manera, estos dos países reflejan su liderazgo en la caficultura orgánica a nivel mundial.

La siguiente tabla muestra las toneladas exportadas por cada país a nivel mundial en la cosecha de 2001, son notables países como México, Perú y Guatemala.

Tabla N° 1 Toneladas exportadas por cada país a nivel mundial en la cosecha de café orgánico del 2001

Country of export	FLO-registered Fair Trade Organic
Bolivia	790
Brazil	0
Cameroon	40
Colombia	445
Congo (Zaire)	0
Costa Rica	0
Cuba	0
Dominican Republic	25
Ecuador	175
El Salvador	515
Ethiopia	0
Guatemala	2,115
Haiti	0
Honduras	295
India	0
Indonesia	300
Madagascar	0
Malawi	0
Mexico	7,390
Nicaragua	250
Papua New Guinea	225
Peru	2,430
Philippines	0
Sri Lanka	0
Sumatra	0
Tanzania	0
Thailand	5
Togo	0
Trinidad and Tobago	0
Uganda	0
Venezuela	20
Total	15,000

Fuente: FLO Internacional (Fairtrade Labelling Organization)

²⁴ RICE, R. La situación del café orgánico certificado en el mundo. Revista Agricultura Orgánica. Cuba. 1998. pp. 18-21.

2.2 Países compradores:

Una característica muy común al respecto de la demanda es que las informaciones de mercado que existen a nivel mundial son escasas, incompletas y dispersas. A pesar de estas limitantes, se puede destacar una clara tendencia de alto crecimiento en la demanda de café orgánico. Los mayores mercados de estos productos son los EE. UU., Europa y Japón, los cuales acumulan más del 65% de éste²⁵.

Tabla Nº 2 Compras de café orgánico en 1997 y 2001

País	1997	2000	2001	Crecimiento (%)
EE. UU.	4 200	7,5-8 000	9-9500	20
Alemania	1 600	2,1-2 200	8-8500	10-15
Japón	1 200	2 –2 500	2-2500	---
Francia	720	8 – 850	--	10-15
Italia	750	1 –1 050	--	10-20
Inglaterra	450	1,1- 1 200	--	15-20
Suiza	350	450-475	--	10-15
Otros	1 730	--	--	---
Total	11 000	17 500	21 000	

Fuente: CCI (1999) y ITC (2002).

²⁵ <http://www.sippo.com>

2.2.1 El mercado de café orgánico en Europa

La caficultura orgánica como actividad se encuentra en proceso de construcción, por lo que falta mucho por aprender, investigar y lograr. Esta actividad ha tenido la oportunidad de aprovechar algunos avances logrados por la caficultura convencional y recuperar algunos elementos de la agricultura tradicional, por lo que puede considerarse como una actividad prometedora para el mercado nacional e internacional.

En general, el mercado de consumo de café orgánico brinda información muy segmentada. Además, con frecuencia, los datos existentes no se encuentran sino hasta mucho tiempo después del período de cosecha, una vez que esta ha sido procesada y colocada en el mercado.

Los países que dominan el mercado europeo de café orgánico son: Alemania, Holanda, Italia, Austria, Suiza y los países escandinavos. El café orgánico ha captado un 2% del mercado del café en Europa y se estima que crece alrededor de un 15% anualmente²⁶. Alemania es el mayor consumidor de café orgánico, con un total estimado de alrededor de 2 000 toneladas por año, mientras que los otros países europeos consumen solamente entre 50 y 150 toneladas²⁷.

2.2.2 El mercado del café en los EE. UU.

El mercado total del café en los EE. UU. fué estimado en unos US\$18.500 millones de dólares en el año 2000. Aún cuando el consumo per cápita de café es de 4,2 kg, en el contexto internacional este valor es relativamente bajo comparado

²⁶ Ídem

²⁷ FIGUEROA, Marco. et al. Guía para la Caficultura Ecológica Café Orgánico. 2da. edición revisada. Proyecto Café Orgánico, Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ): Lima, Perú. 1998. p. 128.

con otros países como Finlandia (11,37 kg) y Alemania (7,58 kg). Sin embargo, como país, los EE. UU. es el mayor mercado de café en el mundo con una importación anual de alrededor de 22 millones de sacos de 60 kg²⁸.

El consumo de café en este país ha aumentado de manera considerable últimamente. Así, según el estudio *“National Coffee Drinking Trends”* de la Asociación Nacional de Café de los EE. UU. (NCA 2000, citado por la Deutscher Kaffeverband, 2001), los estadounidenses nunca habían consumido tanto café como durante el año 2000. También se encontró que 79% de los adultos (mayores de 18 años) se cuentan entre los consumidores asiduos u ocasionales de café. Esto es, 161 millones de consumidores, de los cuales 110 beben café diariamente y 51 millones lo hacen ocasionalmente.

El crecimiento del consumo en el año 2000 fue de un 5% en relación al año anterior. La National Coffee Assosiation (NCA) atribuye este aumento a los siguientes factores:

- Al mayor interés que manifiestan los jóvenes, entre los 18 y los 24 años de edad, por el consumo de café. El crecimiento del consumo diario entre este tipo de consumidores fue el mayor. Además, la NCA descubrió en este estudio que este grupo de jóvenes también tiene preferencia por una o varias de las siguientes especialidades de café: capuchino (45%), café helado o frío (36%), café moca (29%), expreso (24%), y café con leche (21%).
- Al incremento del hábito de los norteamericanos de beber café fuera de sus casas el cual aumentó, entre 1999 y el año 2000, de 34% a 39%.

²⁸ International Coffee Organization (ICO) 2001. Imports by importing members from all sources, April to September 2000, and October 2000 to march 2001. Disponible en: <http://www.ico.org>.

aparentemente los consumidores han descubierto que el café tiene un mejor sabor fuera de sus casas

2.2.2.1 El mercado del café sostenible en los EE.UU.

El llamado “café sostenible” es una categoría que forma parte del mercado de especialidades, que ha contribuido a favorecer las tendencias positivas del mercado general y que despierta un creciente interés especialmente entre los consumidores preocupados por temas ambientales y de carácter ético.

Aún cuando se reconoce que el término “sostenible” es un término muy vago y difícil de determinar exactamente, los líderes de este mercado lo han definido de una manera práctica y simple: “un producto es sostenible cuando es producido de manera tal, que no compromete la capacidad de las futuras generaciones de producir ese mismo producto”. Para una mayor precisión y no comprometerse, los comerciantes han encontrado que la mejor manera de evitar problemas es que existan certificadores independientes que avalen estos productos²⁹.

El mercado sostenible en los EE. UU está constituido por tres segmentos:

- **Café del mercado justo:** Es considerado como una opción alternativa de mercado del café orgánico para organizaciones de pequeños productores. A diferencia del mercado orgánico, el comercio justo no exige la certificación orgánica del producto, sino que considera la condición social de los productores, por lo que es una certificación social.

²⁹ GRISWOLD, D. How much is the market potential for sustainable coffee? Citado por la Specialty Coffee Association of America, 2000. p. 25. Disponible en: (<http://www.scaa.org>).

El comercio justo busca opciones en las estructuras o normas del mercado internacional, a la vez que mejorar las condiciones económicas y sociales del pequeño productor, a través del acceso directo al mercado en condiciones comerciales más favorables. Es decir, los mercados justos brindan herramientas básicas para que el productor pueda conducir su propio proceso de desarrollo, autorizando a compañías tostadoras a vender café utilizando los sellos Max Havelaar, TransFair o Fair Trade Foundation. Este sello garantiza a los consumidores que el café ha sido comprado directamente a organizaciones de pequeños productores bajo términos comerciales más favorables, con un precio y trato justo para los mismos, estipulados en los criterios definidos por la Fairtrade Labelling Organization (FLO), que es la organización paraguas que agrupa a todas las organizaciones que otorgan un sello y que certifica a productores y comerciantes³⁰.

✓ **Algunas características del mercado del comercio justo**

1. Todo el café procesado para las mezclas con sello de calidad FLO Internacional
2. Tiene que haber sido adquirido de la manera más directa de una o más de las organizaciones de pequeños productores inscritos en el registro de productores de café de la FLO.
3. El precio de compra es fijado en negociación directa entre productores y compradores, pero no puede ser nunca inferior a los precios mínimos establecidos.
4. El importador está obligado a anticipar en forma de crédito un 60% del valor del contrato a más tardar seis semanas antes del embarque.

³⁰ FLO (Fairtrade Labelling Organization) 2001. El año 2000, las ventas con un sello de comercio justo siguen aumentando. Boletín Informativo N.º4, abril de 2001, p. 4

El Comercio Justo se ha desarrollado fuertemente en los últimos años, especialmente en los países europeos, y está trabajando actualmente en 17 países industrializados. FLO certifica actualmente a productores de café, té, cacao, miel, azúcar, bananos y jugo de naranja, siendo el café el producto más desarrollado, tanto en términos de productores involucrados como de valores de venta.

- **Café bajo sombra:** es una certificación ambiental que tiene como elementos centrales la conservación de la biodiversidad, así como del entorno natural para favorecer a las aves migratorias (por esto es que se les denomina también, peyorativamente, “los pajareros”). Se estima que en el año 2000 fueron certificadas unas 3.000 hectáreas (66 mil quintales) provenientes principalmente de Guatemala y El Salvador. En el mismo año se vendió en Estados Unidos una cifra cercana a los 12 mil quintales con un valor de mercado aproximado de U\$ 16,2 millones³¹.

Los principales criterios, según la organización certificadora Smithsonian Migratory Bird Center, para acceder a esta certificación consisten en:

- tener la certificación orgánica
- tener al menos 10 especies arbóreas en el estrato de la sombra
- usar especies nativas perennes
- cobertura de sombra de al menos 40% durante todo el año
- altura mínima de dosel de 12 – 15 metros
- minimizar la poda de árboles y siempre que sea posible, realizar la poda al inicio o durante la estación lluviosa
- dejar ramas y troncos muertos en las plantaciones

³¹ GIOVANNUCCI, D. Encuesta sobre café sustentable en el mercado de especialidad de América del Norte. 2001. p. 15

- permitir que las plantas epífitas, lianas y plantas parásitas crezcan bajo los árboles de sombra.

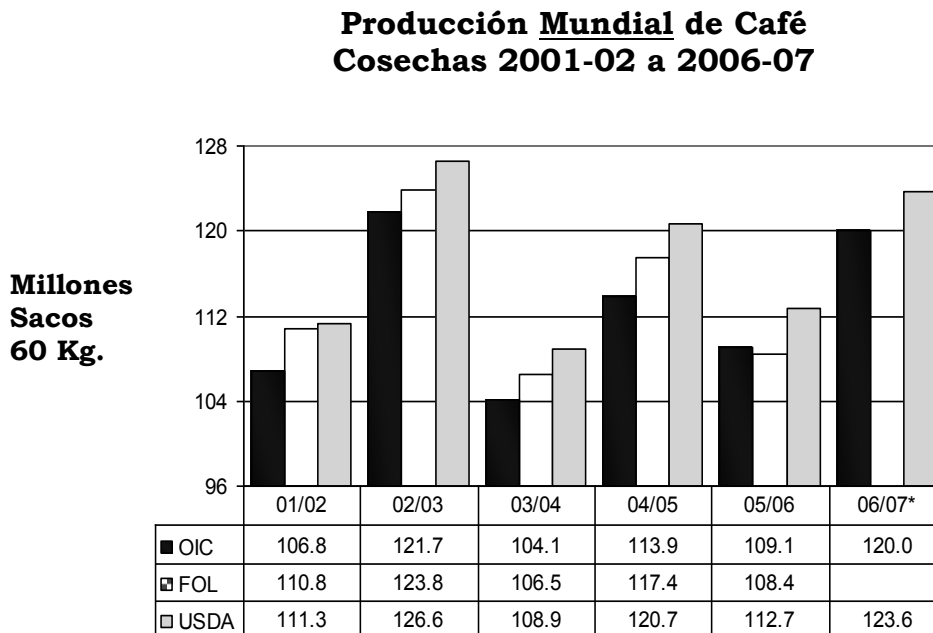
Hasta ahora este mercado no se ha desarrollado mucho, pero presenta una dinámica creciente y podría representar una opción interesante para muchos pequeños productores de poca altura, pues le permitiría diferenciar su producto y acceder a un mercado de buen precio, al que en otras condiciones no tendrían acceso por falta de calidad.

- **El café orgánico** es, sin duda, el líder en el mercado sostenible de USA con ventas estimadas en el 2000 de U\$ 286 millones para una cantidad estimada de 5.390 toneladas (unos 118.600 quintales)³².

La tendencia de este mercado es creciente y concuerda con el desarrollo general del mercado de productos orgánicos. Según la Organización Nacional de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y su Programa Nacional Orgánico se reporta para el año 2006 una producción mundial de 112,7 millones de sacos.

³² Ídem.

Tabla N° 3 Producción Mundial de Café



Fuente: Organización Internacional de Café.

El mercado de café sostenible en su totalidad y a nivel mundial ascendió en el año 2000 a unas 16 330 toneladas con valor de mercado aproximado de U\$ 455 millones. Asume que estas cifras pueden ascender a 18.600 y un valor de U\$ 530 millones si se toma en cuenta el café etiquetado como sustentable, aunque no haya sido certificado. A pesar de todo, esta cifra representó apenas el 1% de las ventas mundiales de café en ese año³³.

La empresa que lidera el mercado de café sostenible y de especialidades es Starbucks. De acuerdo con Griswold³⁴, el consumidor promedio del café Sostenible en los EE. UU. tiene las siguientes características: es casado, tiene, estudios universitarios, una edad entre los 35 y los 45 años, con un ingreso

³³ AMADOR, Manuel. et al. Tendencias del mercado orgánico mundial, con énfasis en café orgánico.

³⁴ GRISWOLD, D. Op. Cit. p. 26

familiar anual de alrededor de los US\$60 000, y lo más probable es que radica en una ciudad de la costa oeste de ese país.

Entre los importadores e industriales del café entrevistados por Giovannucci, la aplastante mayoría estima que el mercado de café sustentable crecerá en un promedio de 26% anual para los próximos años. Si bien es cierto que el café orgánico lidera el mercado de café sostenible actualmente, de persistir las actuales tasas de crecimiento de los otros cafés sustentables, bien podrían superar las ventas de café orgánico en unos años.³⁵

2.3 Potenciales compradores:

Los países del ex-bloque socialista constituyen un mercado con alto potencial. Entre estos se destacan Polonia, Hungría, República Checa y Rusia³⁶.

2.3.1 Evaluación de los mercados potenciales de exportación

2.3.1.1 Selección de países

Se realiza un análisis comparativo en el cual se evalúan variables cuantitativas y cualitativas de los diferentes mercados.

³⁵ GIOVANNUCCI, D. Op. Cit. p. 17

³⁶ RICE, R. Op. Cit., p. 19.

- **Método Topsis³⁷**

Para seleccionar el país al cual se dirigirá la exportación se utiliza el método Topsis, empleado para la toma de decisiones. Los pasos considerados son los siguientes:

- A. Identificación del problema
- B. Establecimiento y ponderación de los criterios evaluados
- C. Selección de las alternativas
- D. Evaluación de las alternativas
- E. Escogencia de las alternativas

A. Identificación del problema:

Consiste en identificar cual es el país que ofrece mayores oportunidades para la comercialización del café organico de la Red Ecolsierra.

B. Establecimiento y ponderación de los criterios evaluados:

Para la preselección de los países se consideraron los siguientes factores y sus correspondientes ponderaciones:

Comercio Justo	35%
Variables socioeconómicas	30%
Comercio café orgánico	35%

³⁷ PENAGROS, Ramiro. Asignatura intensiva: Sistemas Gerenciales. Tema: Método para la toma de decisiones. Universidad del Magdalena I semestre - 2002

Tabla N° 4 Ponderación de los criterios de selección de los mercados

Factores	Criterios	%*
Comercio justo (35%)	Números de importadores	10
	Puntos de venta	13
	Conocimiento de los consumidores	12
Variables socioeconómicas (30%)	Población	4
	Ingreso per cápita	6
	Crecimiento del PIB	6
	Tasa de devaluación	3
	Cambio de la Moneda	3
	Desempleo	4
	Inflación	4
Comercio café orgánico (35%)	Importaciones totales	15
	Importaciones desde Colombia	20
Total		100%

Fuente: Penagos Ramiro: sistemas Gerenciales

*Cálculos propios

C. Selección de las alternativas:

Se realiza un estudio del entorno mundial, con análisis estadísticos globales, considerando los criterios de comercio justo, variables cuantitativas y las importaciones de café orgánico, así se llegó a la selección de 4 países, para hacer un análisis profundo y detallado que permita determinar el mercado objetivo en donde se pueda colocar el café orgánico con mayores oportunidades y beneficio.

Cuadro N° 2 Listado de países a evaluar

Mercados	Países
Ex Bloque Socialista	Polonia, Hungría, República Checa y Rusia

Fuente: Los autores

D. Evaluación de las alternativas:

A continuación se encuentran los datos sobre información socio – económica, Comercio justo e importaciones de café orgánico respectivamente de los países a evaluar.

Tabla No. 5 Información de países

MERCADO	PAIS	INFORMACIÓN SOCIOECONOMICA							INFORMACIÓN DE COMERCIO JUSTO			INFORMACIÓN DE COMERCIO CAFÉ ORGANICO	
		Población	Ingreso per cápita US\$	Incremento del PIB %	Tasa de Devaluación %	Cambio de la moneda US\$	Desempleo %	Inflación %	# de Importadores	Ptos. De Venta	Conocimiento de consumidores	Importaciones totales US \$	Importaciones desde Colombia US\$
EX BLOQUE SOCIALISTA	POLONIA	38,173.800	7,597,00	1,330	8,96	3,24	17,60	2,20	1	1	N D	6,964,103	20,732,070
	HUNGRIA	10,077,000	10,821,00	4,10	18,26	199,94	7,20	3,50	3	260	85%	2,022,221	40,985,832
	REP. CHECA	10,235,35	11,952.00	6.00	9.75	23.99	7.90	1.60	3	37	45%	76,528,105,000	12,423,489
	RUSIA	143,500,000	5,320.00	6.40	3.51	28.29	7.80	10.90	1	12	35%	125,303,000,000	73,897,738

Fuente: Proexport Colombia
www.flo.com

El procedimiento para evaluar las alternativas es el siguiente:

1. A cada país se le asigna una posición de 1 a 4 de acuerdo a cada una de las variables, donde uno (1) representa la menor calificación y cuatro (4) la mayor.
2. El país del cual no se posea una información al respecto no tendrá calificación, para tal efecto se valorará con cero.
3. La posición asignada se multiplica por el porcentaje de la variable y eso nos da la calificación obtenida por cada país en cada variable.
4. Finalmente se suman las calificaciones.
5. La tabla de ponderación final muestra en forma resumida la totalización de las variables consideradas, a su vez permite determinar que países ofrecen las mayores oportunidades comerciales para el producto, de acuerdo al mayor valor obtenido.

A continuación se presenta la ponderación de cada una de las informaciones.

Tabla No. 6 Ponderación de información socioeconómica

PAIS	Población 4%		Ingreso per cápita 6%		Incremento del PIB 6%		Tasa de Devaluación 3%		Cambio de la moneda 3%		Desempleo 4%		Inflación 4%		Total	Puesto
	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.		
POLONIA	3	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.04	3	0.12	0.58	4
HUNGRIA	1	0.04	3	0.18	2	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.16	2	0.08	0.73	3
REP. CHECA	2	0.08	4	0.24	3	0.18	2	0.06	2	0.06	2	0.08	4	0.16	0.86	1
RUSIA	4	0.16	1	0.06	4	0.24	4	0.12	3	0.09	3	0.12	1	0.04	0.83	2

Fuente: Cálculos propios

Tabla No. 7 Ponderación de la información de comercio justo

PAIS	# de Importadores 10%		Ptos. De Venta 13%		Conocimiento de consumidores 12%		Total	Puesto
	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.		
POLONIA	3	0.3	1	0.13	0	0	0.43	4
HUNGRIA	4	0.4	4	0.52	4	0.48	1.4	1
REP. CHECA	4	0.4	3	0.39	3	0.36	1.15	2
RUSIA	3	0.3	2	0.26	2	0.24	0.8	3

Fuente: Cálculos propios

Tabla No. 8 Ponderación de la información de comercio de café orgánico

PAIS	Importaciones totales 15%		Importaciones desde Colombia 20%		Total	Puesto
	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.		
POLONIA	2	0.3	2	0.4	0.7	3
HUNGRIA	1	0.15	3	0.6	0.75	2
REP. CHECA	3	0.45	1	0.2	0.65	4
RUSIA	4	0.6	4	0.8	1.4	1

Fuente: Cálculos propios

Tabla No. 9 Ponderación final

PAIS	INFORMACIÓN SOCIOECONOMICA	COMERCIO JUSTO	CAFÉ ORGANICO	TOTAL	PUESTO
POLONIA	0.58	0.43	0.7	1.71	4
HUNGRIA	0.73	1.4	0.75	2.88	2
REP. CHECA	0.86	1.15	0.65	2.66	3
RUSIA	0.83	0.8	1.4	3.03	1

Fuente: Cálculos propios

E. Escogencia de las alternativas:

En la Tabla No. 9, se escoge la mejor alternativa de acuerdo al mayor resultado obtenido en la sumatoria de los puntajes, que en forma teórica se refiere al país que presenta mayores oportunidades comerciales de acuerdo a los factores considerados anteriormente.

Entre los países que ofrecen mayores ventajas se encuentran Rusia, Hungría, seguido por República Checa.

2.4 DIAGNOSTICO DE EMPRESAS ALTAMENTE COMPETITIVAS EN EL SEGMENTO DE CAFÉ ORGANICO

2.4.1 CASO MEXICO

En México, la caficultura se considera como una actividad estratégica y fundamental, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos y el modo de subsistencia de muchos pequeños productores pertenecientes en su mayoría a grupos indígenas. Recientemente también se ha considerado de enorme relevancia ecológica, pues más del 90%³⁸ de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que contribuye a conservar la biodiversidad y provee de vitales servicios ambientales a la sociedad. No obstante su relevancia, el sector cafetalero ha estado inmerso en las recurrentes crisis por la caída de los precios en el mercado internacional.

El café orgánico y de comercio justo son alternativas para poder seguir aprovechando el café como eje de desarrollo comunitario y regional. Por las características socioeconómicas y culturales de los caficultores mexicanos, al igual que por las características físicas de los cafetales, sus mejores oportunidades para desarrollar ventajas competitivas radican en la producción de estos cafés diferenciados. Esta producción adquiere un mayor potencial en la medida que desencadena o se inscribe en procesos más amplios de desarrollo rural.

Ciertamente, los principales productores orgánicos son en su mayoría grupos muy bien organizados, muchos de ellos en comunidades indígenas, ubicadas

³⁸ POHLAN, J. México y la Caficultura Chiapaneca: Reflexiones y Alternativas para los Caficultores. CECSA. Alemania, 2002. P. 384

principalmente en los Estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla, que exportan directamente a mercados de especialidad y reciben Ingresos significativos. Entre las organizaciones más exitosas podría citarse UCIRI (Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo).

2.4.1.1 BREVE HISTORIA DE UCIRI

- La UCIRI se crea legalmente en 1983.
- Se comienza con el acopio de café.
- En 1983 – 84 por medio de tequios se construye la primera bodega en Lachiviza. En 1984 se instala el beneficio seco.
- En 1984 – 85 se comercializa con el apoyo de una organización del vecino Estado de Veracruz.
- En 1986 UCIRI obtiene su permiso de exportación y empieza a comercializar directamente.
- En este año también inicia el proyecto de producción de café orgánico con la primera inspección y certificación por parte de la organización certificadora alemana NATURLAND (acreditada por IFOAM, la Unión Europea y USA)³⁹
- También se crea el CEC, el centro de capacitación para los hijos de los socios de la UCIRI.
- En 1987 comienza operaciones la cooperativa de transporte.
- También en 1987 se comienza el proyecto de salud, con promotores y medicina tradicional.
- 1988 UCIRI junto con un grupo solidaria (SOLIDARIDAD) en Holanda se crea el primer sello del Comercio Justo, Max Havelaar.

³⁹ Para tener reconocimiento internacional del café orgánico es necesario tener una inspección externa por parte de una certificadora con reconocimiento Internacional que a su vez da el certificado, basado en el informe de la inspección. La primera relación con una de estas instancias fue NATURLAND con sede en Alemania.

- 1988 – 89 se logra la primera certificación ecológica para una organización de pequeños productores que antes no fue reconocido como organización de pequeños productores orgánicos (Las leyes europeas reconocieron solamente productores individuales).
- Se adquieren los servicios de radio – comunicación, la ferretería, se estructura el fondo de ahorro y crédito.
- Se crea junto con otras organizaciones en 1989 la CNOC (Coordinara Nacional de Organizaciones Cafetaleras) que es la organización de organizaciones que agrupa a más de 80'000 pequeños productores organizados de forma independiente.
- Se crea una comercializadora nacional con el fin de apoyar a las pequeñas organizaciones a exportar. Desafortunadamente años después la experiencia fracasó por mal manejo de los ejecutivos.
- En 1995 se inicia la capacitación mixta (hombres y mujeres) en el centro de educación campesina (hasta ese año se capacitaban solamente a hombres)
- En 1996 se comienzan a gestar proyectos para el apoyo directo a las mujeres. De los proyectos propuestos sobresalen aquellos para el bienestar de la familia como son los de tener una dieta balanceada por medio de animales menores (gallinas, puercos, borregos, peces, entre otros), mejorar las condiciones de la vivienda por medio de baños ecológicos y estufas ahorradoras de leña.
- Se crea en 1994 ECOMEX, con el apoyo de UCIRI y otras organizaciones, con el fin de empezar a revisar la situación de la certificación ecológica.
- En 1996 se realiza el “Festival Campesino” que es dedicado a las mujeres.
- En 1997 se crea CERTIMEX la certificadora mexicana de productos y procesos ecológicos.

- En 1997 se hace un primer encuentro con los jóvenes, ya que muchos de ellos abandonan sus comunidades para buscar oportunidades de empleo en las ciudades o de forma ilegal en los Estados Unidos de Norteamérica.
- De los encuentros de mujeres y jóvenes se empiezan a gestar proyectos para responder a algunas de sus demandas.
- Dos nuevos proyectos: la introducción de cultivos alternativos con el fin de producir mermeladas orgánicas y la confección de ropa limpia.
- En 1999 se impulsa la creación del Comercio Justo México A.C. como la instancia que promueve el Comercio Justo en México y norma esta actividad.
- En el 2000 se crea Agromercados S. A. de C. V.⁴⁰ como una empresa integradora comercial, no solamente de café, sino de otros productos como son: amaranto, fibras de maguey, maíz, frijol y otros productos.

2.4.1.2 CARACTERISTICAS DE UCIRI

2.4.1.2.1 ASPECTO HUMANO

UCIRI cuenta con una organización democrática que incorpora elementos de los sistemas de gobierno indígenas locales, lo cual ha sido un factor clave que ha contribuido a su éxito⁴¹. Su estructura interna es simbolizada por un árbol. Las familias se representan por las raíces, los delegados electos por cada comunidad por el tronco y el trabajo y los proyectos de la unión por las ramas. Los frutos producidos corresponden al fruto de su trabajo. UCIRI también ha sido un ejemplo

⁴⁰ Agromercados: es una empresa mexicana formada por organizaciones campesinas e indígenas de pequeños productores, en la que se busca promover la comercialización de productos agroindustrializados bajo esquemas de comercio justo y prácticas agrícolas orgánicas.

⁴¹ FAO (La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) 2002. Novedades en los Mercados Agrícolas Mundiales Desde 1995. Octava Mesa Redonda en Ginebra sobre Cuestiones Relativas al Comercio, Ginebra, noviembre de 2002. Documento 2.

influyente para otras organizaciones en los estados del sur y sureste de México (Oaxaca, Guerrero, Puebla, y Chiapas) así como para organizaciones de Guatemala y Nicaragua⁴². Para el caso de Chiapas, UCIRI ayudó a la exitosa cooperativa cafetalera ISMAM (Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla “San Labrador”) en la comercialización de su primer café certificado en 1988 y en la obtención de un contacto (o cliente) para la comercialización de café orgánico.

En este sentido, su modelo de organización y el compromiso con cada uno de los programas que emprenden, representan un factor trascendental para el desarrollo y continuidad de esta organización; adicionalmente la puesta en marcha de planes de orientación a organizaciones similares que buscan imitar las acciones emprendidas por UCIRI, han permitido a sus asociados generar confianza en la forma como han venido trabajando todo este tiempo, pues han logrado el reconocimiento que todo capital humano requiere en una organización para continuar luchando en pro de alcanzar las metas propuestas.

Se considera que han alcanzado la capitalización propia y una de las principales metas de los movimientos campesinos mexicanos: la apropiación del proceso productivo por parte de los productores o familias asociadas, lo que ha dado por resultado la autosuficiencia⁴³. UCIRI es considerada por algunos, como el primer grupo de campesinos en exportar café a través del modelo del Comercio Justo en el mundo.⁴⁴

Para mantener la conciencia de lo orgánico, la UCIRI cuenta con el Centro de Educación Campesina (CEC), donde se enseña a los estudiantes los

⁴² FAO (La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) 2002. Consecuencias para los mercados de determinados productos básicos de las posibles modalidades para los compromisos en el ámbito de la ayuda interna, el acceso a los mercados y la competencia en materia de exportaciones. Octava Mesa Redonda en Ginebra sobre Cuestiones Relativas al Comercio, Ginebra, noviembre de 2002. Documento 4. (13 páginas).

⁴³ NORGET, Kristen. “The Politics of Liberation -- The Popular Church, Indigenous Theology, and Grassroots Mobilization in Oaxaca, Mexico”. En: *Latín American Perspectives*, v.24 no.5 Sept. 1997, pp. 124-144.

⁴⁴ http://www.equalexchange.com/media/Annual_Reports/AR2002.pdf.

fundamentos de los cultivos orgánicos, además de brindar mejoras en las condiciones en que se realiza el trabajo, particularmente reconociendo las asignaciones de tareas por género.

Con respecto a la metodología de trabajo que implementan en su organización, utilizan un enfoque de sistemas. Este enfoque implica un análisis sobre la necesidad de trabajo en equipo y multidisciplinario, que permita la participación de diferentes puntos de vista y aportaciones. Incluye el análisis de su realidad y abarca los siguientes elementos:

- Un contexto (el entorno del sistema).
- Los componentes (elementos que se relacionan y constituyen el sistema).
- Las interacciones (las relaciones entre los distintos componentes del sistema).
- Los recursos (componentes del sistema y que son utilizados para su funcionamiento)
- Los insumos (empleados por el sistema y que tienen un origen interno).
- Los productos (resultado del funcionamiento del sistema).
- Los subproductos (obtenidos de manera secundaria).

Finalmente, las comunidades que pertenecen a UCIRI no confían solamente en el café para resolver sus necesidades de sustento, junto a este, cultivan para el autoconsumo, maíz, frijol, chile, hortalizas y árboles frutales que incluyen, naranja, limón, plátano, aguacate, chicozapote, zapote negro, mamey, mango, etc. Además trabajan para mejorar sus tierras y sus sistemas de producción, en vez de incrementar su área de cultivo.

2.4.1.2.2 ASPECTO TECNOLÓGICO E INFRAESTRUCTURA

UCIRI cuenta con una infraestructura de acopio, plantas de procesamiento, instalaciones para transferencia de tecnología, laboratorios de control de calidad donde además se está catando el café para hacer diferentes marcas.

Es meritorio resaltar que la organización ha construido cerca de 500 réplicas de secadores solares, adecuadas y adaptadas a cada lugar; la puesta en marcha y evaluación de los secadores ha estado en manos de la misma, dándose la transmisión de la experiencia y el conocimiento de campesino a campesino, asegurando que la tecnología sea apropiada.

Así, se ha encontrado que el secador solar es adecuado para lograr el nivel de calidad requerido y que aporta ventajas tanto en el producto como en la operación del proceso en comparación con el secado tradicional en patio de cemento.⁴⁵

Ciertamente, entre algunos elementos importantes de la infraestructura levantada por UCIRI se incluye una ferretería, la cual provee de acceso a equipo apropiado a bajos costos; una bodega para almacenar y preparar el café para exportación y la consolidación de la capacidad para tostar café a través de medianas y grandes unidades de tostado de café. De esta forma se obtendrían mejores ganancias y eventualmente se exportaría de acuerdo a los sabores europeos. Finalmente se construiría un Centro para la Educación Campesina (CEC), con el fin de proveer de entrenamiento para el desarrollo de habilidades para la producción orgánica a través de cursos de 13 meses⁴⁶.

⁴⁵ BERRUETA, Víctor et al. Participación Campesina en el Diseño y Construcción de un Secador Solar para Café 2003. En: <http://www.colpos.mx/agrocien/Bimestral/2003/ene-feb/art-10.pdf> Agrociencia Vol. 37:95-106.

⁴⁶ http://vinculando.org/comerciojusto/mst_comercio_justo/uciri.html

2.4.1.2.3 ASPECTO FINANCIERO

Contexto: Fuentes de financiamiento

Varias organizaciones participan en el financiamiento de las cooperativas, ya sea de manera directa, esto es con créditos o ayuda económica, o indirecta, con ayuda técnica o equipo. Aún cuando el gobierno no apoya el comercio justo, sí apoya a las cooperativas de productores de diferentes maneras. Existen algunas instituciones federales como el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad (FONAES). Esta institución ofrece créditos con tasas de interés muy bajas y propone una serie de programas según las necesidades de los agricultores, entre ellas el capital social de riesgo o la comercialización social. FONAES ofrece igualmente apoyo a las organizaciones de mujeres. Hay otras organizaciones de apoyo técnico, como Proyectos y Asistencia Técnica en Producción Orgánica (PATPO), que también reciben financiamiento de FONAES. PATPO está conformado por un grupo de técnicos que se separaron de Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla “San Labrador” (ISMAM) en 1996 que se dedican a la asistencia técnica y al entrenamiento de los cafecultores en la producción orgánica. Esta organización está en la base de la creación de la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH).

Por otro lado, el gobierno ofrece créditos para la certificación por medio del Consejo del café (Concafe). La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), por su parte, creó el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), una agencia que promociona instrumentos de ayuda pública y privada tanto para el establecimiento de empresas privadas como para el apoyo de las ya existentes. FIRCO ayuda a que los productores se encarguen de tantas etapas de la transformación como les sea posible, con el fin de que estos se adueñen del valor agregado. Asimismo, alienta los proyectos competitivos y

sustentables, que más adelante favorecerán el acceso a más recursos financieros. El Fondo Acción Banamex es otra institución del gobierno que otorga créditos a los pequeños productores agrícolas. Finalmente, el Instituto Nacional Indigenista de México (INI) alienta el proceso de organización de los productores y los apoya con capacitación técnica.

Algunas ONG contribuyen también con capital para cooperativas y capacitación para sus miembros. Paluche'n, por ejemplo, trabaja con Patronato pro educación mexicano, una organización que se dedica a la educación para adultos y plantea así una transformación estructural a largo plazo. Esta organización se concentra en la creación de capital humano y en las capacidades organizativas de las cooperativas. La Fundación Vamos está también involucrada en programas de desarrollo rural. Su participación consiste principalmente en mejorar las instalaciones escolares y facilitar el acceso a la tecnología a personas de escasos recursos. El Foro para el Desarrollo Sustentable es otra organización que promueve el desarrollo agrícola sustentable y capacita a los productores en el uso de las tecnologías ecológicas. Algunos actores internacionales contribuyen también con el financiamiento de las cooperativas. El Instituto Latinoamericano de comunicación educativa ha contribuido con donaciones de computadores a algunas cooperativas, como es el caso de UCIRI y Majomut.

Las organizaciones religiosas también están presentes. Un ejemplo es el Centro Nacional de Ayuda a las Misiones Indígenas, A.C (CENAMI). CENAMI ofrece principalmente apoyo técnico, asesorías para mejorar las capacidades organizacionales y actividades culturales en el terreno de la agricultura. CENAMI busca en primera instancia garantizar el desarrollo sustentable de las

comunidades de productores agrícolas, al tiempo que enfatiza el proceso organizacional y el trabajo en equipo.

Financiamiento en UCIRI

El financiamiento del acopio y la comercialización fue un proceso tortuoso y cambiante hasta que la organización logró un ritmo adecuado mediante Bancos Locales.

Así, la cronología del proceso de financiamiento de UCIRI es la siguiente:

1. Los primeros pasos para créditos fueron hechos mediante un préstamo de un banco alternativo (EDCS, Oikocredit). Logró medio millón de dólares para pagar en diez años con créditos fijos de diez por ciento anuales. El último pago lo realizó en 1997.
2. El segundo esquema adicional (después del nacimiento de Max Havelaar Holanda) fueron los anticipos de 70% del precio mínimo de café bajo condiciones Max Havelaar pagado a la organización en el principio de la cosecha, pagándola mediante reducciones en los pagos del café.
3. En tercer lugar logró créditos blandos por parte de programas del Gobierno federal (FONAES/SEDESOL).
4. Actualmente opera sobre todo con un banco (Banco Nacional de México-Banamex) y el programa de Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA) que les prestan créditos en el principio de la cosecha y lo paga en julio para no correr mayores gastos financieros. Cada año renueva estos contratos.
5. UCIRI ha creado fondos propios, en parte invertidos en bienes, en parte en reservas que se usan en el tiempo del acopio. Los socios han hecho sus ahorros

mediante el banquito interno (FAC: fondo de Ahorro y Crédito) que UCIRI puede usar después a través de un contrato interno con el FAC.

Es meritorio resaltar, que la posición de comercio justo a favor de condiciones comerciales más favorables, también responde a la necesidad por parte del productor de un mayor espacio financiero para invertir en el desarrollo y la calidad del producto. La puesta a disposición de nuevas tecnologías, así como el intercambio de experiencias entre productores, es una función importante de la red de iniciativas “justas”. Las organizaciones de cooperación para el desarrollo han sido de gran utilidad al respecto, particularmente cuando se trata de reforzar la posición de productores débiles o marginados. En tal caso, el apoyo financiero y asesoramiento técnico han tenido como objetivo eliminar los atrasos en productividad y eficiencia de los que puede padecer la producción.

2.4.1.2.4 AYUDA ESTATAL

La agricultura orgánica permite a los productores y consumidores obtener beneficios económicos, sociales y ambientales importantes, por lo que debería ser apoyada por el Estado mexicano. Sin embargo, el principal apoyo a la agricultura orgánica mexicana ha provenido de fundaciones y organizaciones internacionales extranjeras, entre las cuales figuran las siguientes: las fundaciones “Pan para el mundo” (Brot für die Welt) y Misereor, de Alemania; la Fundación MOA de Japón; la Fundación Interamericana, las fundaciones McArthur, Rockefeller y Rodin de Estados Unidos; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo de América del Norte para la Cooperación Ambiental (FANCA). Otra parte del apoyo ha provenido de organizaciones no

gubernamentales mexicanas, como la Fundación “Vamos”⁴⁷, Servicio de Paz y Justicia A.C., el Centro de Agroecología San Francisco de Asís y el Grupo de Desarrollo Comunitario de los Tuxtlas, entre otras.

En meritorio resaltar que como parte del proyecto ***Sistema de Seguimiento e información de la Agricultura Orgánica de México*** se llevaron a cabo en campo 244 encuestas para detectar la problemática del sector, número que equivale al 31% de las unidades de producción de todo el sector.

El informe final de este proyecto muestra que el apoyo a este tipo de agricultura por parte del Estado ha sido muy limitado y, sobre todo, desarticulado. Entre las dependencias que han brindado algún tipo de apoyo figuran la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) del Estado de México y de Durango; la Secretaría de Desarrollo Social (a través del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad); la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca – SAGARPA- (Programa Alianza para el Campo en los Estados de Chihuahua, Chiapas, Oaxaca y Baja California Sur); la Secretaría de Medio Ambiente (SEMARNAP); los Gobiernos de los Estados de Veracruz, Tabasco, Chiapas y Jalisco; el Consejo Mexicano del Café, y el Fidecomisos Instituidos en Relación con la Agricultura del Banco de México (FIRA).

Adicionalmente se encontró que el 63% recibió algún apoyo federal y 27% ayuda estatal, algunos productores recibieron subsidios de ambos niveles de gobierno. No obstante, más de la quinta parte de las unidades jamás ha podido contar con algún soporte oficial.

47 SIERRA, Hugo. “Pobreza, agricultura orgánica y desarrollo regional en la Fundación Vamos, México”. En: Producción, comercialización y certificación de la agricultura orgánica *en América Latina*, CIESTAAM y AUNA-Cuba, Chapingo, México, 2003. pp. 231-240.

Cabe aclarar que los apoyos asignados a la producción orgánica se han otorgado solamente en la forma de asistencia a ferias, así como para la certificación y la comercialización. El resto de las transferencias gubernamentales están disponibles también para la agricultura convencional; en otras palabras, ***no existen instrumentos de política suficientemente diseñados y aplicados para el sector más dinámico de la agricultura mexicana.***

Finalmente, podría considerarse que los principales logros de la forma de organización de UCIRI son: 1) la habilidad y experiencia para exportar, hacer contratos y ofrecer café a una amplia gama de clientes a nivel nacional, y vender a mejores precios a través del mundo por medio del mercado del Comercio Justo; 2) la construcción de infraestructura como tostadoras, almacenes, transporte, tiendas de abasto, servicios de salud, y la capacitación de campesinos jóvenes en tecnologías orgánicas; 3) la creación de redes de organizaciones de pequeños productores independientes; d) el establecimiento de un fondo de solidaridad cooperativo para la adquisición de bienes de consumo y equipo; y 4) la provisión de apoyo para crédito.

2.4.2 CASO PERU

Hoy por hoy grandes descubrimientos muestran que Perú cuenta con lo que podría ser el único y más grande recurso a nivel mundial de escasa variedad del café “típico original”. Dicho recurso sobreviviente genéticamente puro de los mismos cafés típicos traídos a América Latina desde Etiopía, son cultivados en altitudes de 1200 a 1800 m.s.n.m. con granos de excelente tamaño y un hermoso color que aseguran una aromática y reconfortante bebida. Por muchas décadas, estos cafés han permanecidos juntos en las alturas selváticas de los legendarios andes.

Perú ha sabido reconocer la importancia de preservar y mejorar sus recursos cafetaleros naturales cultivados durante décadas en las alturas de la selva. Gran parte de este tesoro oculto es el café virgen de sombra y protector de aves, ya que crece en vegetación selvática nativa, una característica que muchos otros países productores, actualmente considerados fuentes de especiales Premium, han desechado a favor de otras variedades altamente productivas y tolerantes al sol.

En estas plantaciones se pueden encontrar árboles de sombra, que no son leguminosas nativas, razón por la cual no constituyen un hábitat para las aves. En el Perú la gran mayoría del café es cultivado ancestralmente de manera orgánica bajo sombra en armonía con el medio ambiente, preservando el ecosistema y la vida de esa región.

Un aspecto importante, es que el Perú ya tiene una porción muy significativa del mercado mundial de café orgánico. El café de Perú ya tiene una ventaja competitiva, es uno de los proveedores más importantes, el producto tiene cierta fama y una trayectoria probada. También Perú tiene la ventaja de tener su época de campaña cafetalera distinta a los otros productores: México y América Central.

Eso ha podido ayudar a sostener la producción de Perú en el mercado, por lo menos cuando, generalmente, el mercado está creciendo. Pero también es muy necesario enfatizar la cuestión de la calidad. Perú ya tiene algunas ventajas, pero si falla la calidad puede perder estas ventajas.

2.4.2.1 CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS COCLA LTDA.

COCLA es una empresa centralizada de Cooperativas cafetaleras, orientada a consolidar el sistema empresarial cooperativo y desarrollar un modelo asociativo incluyendo a todo los pequeños caficultores con servicios eficientes y rentables, generando diversificación productiva, la creación de nuevos productos y la consolidación de alianzas, promoviendo el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de la comunidad y el país.

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras es una Asociación Cooperativa de Segundo Grado, fruto del esfuerzo solidario de los cooperativistas cafetaleros, que por espacio de 38 años, ha venido trabajando en apoyo al agro peruano, con evidente vocación social y de servicio.

El enfoque participativo y de género de COCLA está orientado a implementar actividades que generen un mejoramiento en la economía de sus socios poniendo especial atención en un manejo responsable del medio ambiente e implementando procesos de diversificación productiva.

2.4.2.2 CARACTERÍSTICAS DE COCLA

2.4.2.2.1 ASPECTO HUMANO

COCLA agrupa actualmente a un total de 7,500 pequeños productores, organizados en 23 Cooperativas de primer grado, contando con un área de producción de 21,000 hectáreas.

Las actividades operativas están centralizadas en cuatro áreas de trabajo:

Gerencia General: Encargada de la planificación y conducción integral de los recursos humanos, productivos y financieros, así como la implementación de nuevos proyectos asociativos.

Gerencia Comercial: Encargada de la planificación, coberturas, negociación y liquidación de las exportaciones y operaciones comerciales en el mercado interno.

Gerencia de Administración y Finanzas: Encargada de la administración de los recursos financieros y el registro de las cuentas corrientes de cada cooperativa socia.

Gerencia de Producción: Tiene como responsabilidad la administración de los procesos del café, control de calidad, almacenes y elaboración de productos terminados.

Departamento Técnico Agrícola: Responsable de la asistencia técnica, del programa de café orgánico y la conducción de los campos demostrativos destinados a programas de transferencia tecnológica.

Asesores: Encargados de brindar asesoramiento especializado en temas relacionados con aspectos legales, cooperativismo y el desarrollo de los proyectos de género.

COCLA presta servicios de apoyo de asistencia técnica dirigido a los socios de las cooperativas, con el objetivo de elevar el nivel tecnológico en el proceso productivo, la formación de promotores y mejorar la calidad de la producción, contando para su implementación con un plantel de técnicos y profesionales bajo la dirección del Departamento Técnico Agrícola.

Además, en cuanto a responsabilidad social COCLA como Empresa Cooperativa brinda educación, capacitación y entrenamiento a Socios, Dirigentes, Empleados y a la Comunidad. De esta manera pone en práctica el Quinto Principio Cooperativo: 'Educación, Entrenamiento e Informática', que es llamado: "La Regla de Oro del Cooperativismo".

2.4.2.2.2 ASPECTO TECNOLÓGICO E INFRAESTRUCTURA

- Infraestructura Administrativa

En Quillabamba, COCLA cuenta con una Sede Central, ubicada en Edgar de la Torre N° 1353, con ambientes para los socios y directivos, así como oficinas e instalaciones deportivas con una extensión total de 3 hectáreas. Dentro de esta se encuentran:

Oficinas Administrativas

Auditorio

Salones para capacitación

Campo Ferial

- Infraestructura Productiva

Para el desarrollo de las actividades operativas COCLA cuenta con instalaciones industriales, almacenes y laboratorios:

- Planta de Procesamiento seco de café .
- Almacenes de acopio techados con capacidad de 200,000 sacos.
- Laboratorio de Análisis de Suelos.
- Laboratorio de Control de Calidad de Café.

Además de contar con plantas de Producción para fines operativos como: Planta de productos para consumo humano, Almacenes para insumos y productos terminados, y una Planta de alimentos balanceados.

En Lima: se tiene una Oficina Comercial, ubicada en Máximo Abril 552 3º Piso, Jesús María, donde labora el personal encargado de Comercio Exterior y Mercado Interno, y cuenta con un Laboratorio de Calidad de Café.

Se encuentra en proceso de construcción, en la Mz. D Lt. 4 Urb. Industrial Grimanesa, Cercado Callao, las nuevas oficinas comerciales y Planta de procesamiento de café seco de COCLA.

2.4.2.2.3 ASPECTO FINANCIERO

El financiamiento de COCLA ha diversificado su cartera de créditos; ha logrado obtener fondos de la cooperación técnica Internacional y de sus principales clientes, lo que le permite ofrecer a sus cooperativas socias un costo financiero competitivo con el de la banca comercial local.

Retorno de Utilidades: COCLA realiza operaciones económicas que permiten el incremento del PBI local, dinamizando la economía rural, generando industrias transformadoras de cultivos locales orientados al mercado interno, logrando una mejora de los niveles de empleo e ingresos de los pequeños agricultores organizados.

Así mismo la utilidad obtenida por COCLA por las operaciones comerciales de exportación es distribuida a los socios mediante reintegros al finalizar la campaña.

2.4.2.2.4 AYUDA ESTATAL

La agricultura orgánica de Perú es un importante sector de la economía peruana tanto en términos de producción como de empleo. En 1999, el sector representó el 14 por ciento aproximadamente del PIB y empleó a más de una tercera parte de la fuerza laboral⁴⁸. Desde el último examen del Perú, han mejorado los resultados de este sector; la producción agrícola se ha recuperado considerablemente de los factores negativos que la afectaron en años anteriores, tales como el cambio desfavorable de la coyuntura económica en general y las preocupaciones relativas a la seguridad que hicieron que los agricultores abandonaran las zonas rurales. Además, el sector tuvo que ajustarse al proceso de liberalización y a la reducción de la ayuda estatal.

En la actualidad, los productores apuestan para la competitividad del café orgánico peruano un proyecto de Ley sobre la creación de un fondo para la asistencia técnica y promoción de café orgánico, debido a la masiva concurrencia de productores cafetaleros de diferentes regiones del país. Como por ejemplo una Ley de auto gravamen para el desarrollo cafetalero, integración oficial a entidades internacionales, inversión en infraestructura y servicios entre otras.

⁴⁸ <http://www.coclaperu.com/comercio.html>

Cuadro N° 3 Características relevantes de las empresas UCIRI, COCLA y RED ECOLSIERRA

EMPRESA	CARACTERISTICAS RELEVANTES				
	Capital Humano	Tecnología e Infraestructura	Financiamiento	Ayuda Estatal	Comercialización
UCIRI (Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo)	Organización democrática	Infraestructura de acopio	Banamex (Banco Nacional de México)	Limitada por parte del Estado	Exportaciones directas: sin intermediarios
	Programas de capacitación	Plantas de procesamiento	FAC (Fondo de Ahorro y Crédito) de su propiedad	Alto nivel de ayuda proveniente de fundaciones y organismos	Amplias y duraderas relaciones comerciales
	Apropiación del proceso productivo por los productores	Instalaciones para transferencia de tecnología	Organizaciones internacionales	Gobierno apoya la asistencia a ferias internacionales, procesos de certificación y comercialización	
	Metodología de trabajo con un enfoque de sistemas	Laboratorios de control de calidad			
		Secadores solares			
		Ferretería			
		Bodegas			
		Unidades de tostado de café			
COCLA LTDA. (Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras)	Agrupar un total de 7,500 pequeños productores	Cuenta con oficinas administrativas, auditorio, salones para capacitación y campo ferial.	Realiza operaciones económicas que permiten el incremento del PIB	Ajuste para el proceso de liberalización del sector cafetalero	Produce y comercializa utilizando la exportación directa
	Servicios de asistencia técnica	Planta de procesamiento seco de café	La utilidad por exportaciones es distribuida a los socios	Reducida ayuda estatal	Cuenta con su propia oficina comercial para la distribución de sus productos
	Ofrece educación, capacitación y entrenamiento a socios, dirigentes, empleados y a la comunidad.	Almacenes de acopio techados con capacidad de 200,000 sacos y Planta de alimento balanceados	Obtiene fondos de la cooperación técnica internacional	Productores proponen un proyecto de Ley para la competitividad del café orgánico	
	Trabaja en pro del agro peruano con alta vocación social y de servicio	Almacenes para insumos y productos terminados			
		Tiendas como puntos de venta			

RED ECOLSIERRA (Red de Productores de la Sierra Nevada de Santa Marta)	Servicio de financiamiento organizacional a sus grupos bases.	Secadores solares	Recibe apoyo financiero de la Organización Internacional para la migraciones (OIM)	Recibe gran apoyo del estado	Exportaciones indirectas
	Procesos participativos comunitarios	Despulpadoras y marquesinas	Recibe ayuda financiera de la Fundación para la Vivienda Cooperativa (CHF)	Apoyo financiero y comercial a través de la Acción-Social- Presidencia de la República,	Alianza estratégica con la Federación Nacional de Cafeteros del Magdalena
	Procesos de capacitación y organización comunitaria	Tostion y empaque a través de maquila con café La Bastilla	Adquiere financiamiento y apoyo comercial por la Oficina de la Naciones Unidas para la Droga y el Delito (UNODOC)	La Gobernación del Magdalena y el Programa Colombia Forestal (CHEMONIC)	Amplio números de clientes en el mercado internacional.
	Mejora en la calidad de vida de los agricultores	Instalaciones administrativas en sector residencial			
	Motivación de los agricultores por sustitución de cultivos ilícitos por la agricultura ecológica.	Software de logística y trazabilidad			
		Maquinas para medir la humedad			

3. CAFICULTURA ORGANICA EN COLOMBIA

La Agricultura orgánica en Colombia ha tenido muchos cambios especialmente el café, la producción de este existió en Colombia antes de la llamada “Revolución verde” de los años sesenta, cuando no había fertilizantes químicos ni plaguicidas de síntesis. Otras señales de esto se constatan en el uso de abonos verdes, mencionados en los antiguos manuales cafeteros, como el de 1932 y otros textos más antiguos de caficultura.

En la nueva era, la producción de café orgánico existe en Colombia desde la década de los ochenta. Se inició con pequeños proyectos en distintas regiones del país, ninguno de los cuales se ha consolidado como la principal fuente de café orgánico de exportación pero que si se convirtieron en el origen o en el modelo de los que actualmente llevan este tipo de café a los mercados internacionales. Casi todos estos proyectos se iniciaron con el apoyo de diversas Organizaciones no Gubernamentales.

Las primeras iniciativas se dieron en el Valle, en el Tolima, en el Cauca, en la Sierra Nevada y en Cundinamarca.

La primera experiencia data del año de 1988 cuando se inició un trabajo de capacitación y organización campesina, dentro de un proyecto de Desarrollo Rural Integrado, donde la caficultura era la principal actividad económica. El proyecto contó con la orientación del Instituto Mayor Campesino (IMCA), organización católica de la comunidad jesuita y con apoyo internacional. La Cooperativa Equal Exchange, con sede en Boston, adquirió las primeras 4 toneladas de café orgánico no certificado en 1991.

Para consolidar el proyecto, se promovió la organización de los pequeños caficultores, responsables del acopio y exportación de café, y en el año 1992 se creó la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia –ACOC- Café Sano, con sede en Rio frío, Valle. Con la certificación de OCIA se vendió el primer café orgánico certificado exportado desde Colombia.

En el Municipio del Palocabildo en el Departamento del Tolima, la Corporación Suna Hisca, organizada por un par de profesionales de la Universidad Nacional, inició en el año 1986 experiencias de campo. Posteriormente, influenciados por la experiencia del IMCA y de ACOC se iniciaron en los comienzos de la década de los noventa algunas experiencias con caficultura orgánica que se han mantenido hasta la fecha.

En el Departamento del Cauca, con el apoyo y experiencia de 2 ingenieros agrónomos vinculados al IMCA, se estableció el proyecto de café orgánico en el contexto del trabajo de sustitución de cultivos ilícitos en el sur del Cauca adelantado por las Naciones Unidas. En 1993 se iniciaron las exportaciones al mercado Norte Americano de este café certificado por OCIA. El trabajo inicial se desarrolló en los municipios de la Vega y Sucre con las organizaciones ASPROVEGA Y ASPROSUCRE. Posteriormente el proyecto se agrupó dentro de COSURCA y estuvo activo algunos años en los municipios de Bolívar, Almaguer, La Vega y La Sierra, apoyado por el PNUD.

En la Sierra Nevada de Santa Marta la primera iniciativa de caficultura orgánica fue promovida por los hermanos Peña con grupos de indígenas caficultores de la región de Palomino. En la cosecha 1993-1994 se exportaron algunos contenedores certificados por OCIA.

En el Departamento de Cundinamarca, en el Municipio de San Bernardo, el Comité de Cafeteros apoyó un pequeño proyecto de caficultura orgánica con 25

productores, los cuales tuvieron visitas de inspección de Biotrópico. Así pues, se fue creando la caficultura orgánica en el país y hoy por hoy ha tenido gran acogida a nivel mundial.

3.1 “RED ECOLSIERRA” RED DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE LA SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA

La Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta “Red Ecolsierra” es un ente de segundo nivel de derecho privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es promover el desarrollo y el interés de los caficultores del departamento del Magdalena y de la comunidad en general para el mejoramiento de las unidades productivas de las familias que conforman los grupos asociados, por medio de la implementación de la agricultura ecológica sostenible; para de esta manera lograr la conservación, recuperación y protección de los recursos naturales por medio de la producción limpia.

En adición, la Red Ecolsierra pretende cimentar desde el diálogo de saberes y el intercambio de experiencias una propuesta de producción orgánica - Ecológica en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Todo esto a partir de la construcción de redes y alianzas con otras organizaciones, comunidades y entidades, desarrollando aprendizajes y metodologías innovadoras que valoran otras formas de producción ancestral de las comunidades que puedan permitir el uso sostenible de los recursos. A su vez, La Red es reconocida por los trabajos alrededor de la producción y comercialización de productos orgánicos de calidad, la responsabilidad de su trabajo a nivel grupal y sus procesos de fortalecimiento organizacional.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA RED ECOLSIERRA

3.1.1.1 Aspecto Humano

Desde la Red Ecolsierra se ofrecen servicios de fortalecimiento organizacional a cada uno de sus grupos de base con el ánimo de desarrollar propuestas de diseño y ordenamiento predial. Para ello le fue fundamental tener en cuenta que en las diferentes comunidades donde se inició el proceso exista o se construyan mecanismos que permitan la participación activa de toda la familia hacia una concepción de vida más armónica y ordenada con el entorno. Por esto es importante que la propuesta predial esté acompañada de un fuerte componente social, que tenga como pilares la organización y la concertación comunitaria de los trabajos que se desarrollen en cada uno de sus predios a partir de la apropiación del territorio. La propuesta busca que las personas involucradas asimilen los conocimientos y de una manera organizada los sigan aplicando una vez se desvincule el apoyo técnico de la entidades.

Es importante anotar que los procesos participativos comunitarios y la investigación participativa que adelanta la Red Ecolsierra se utilizan para aumentar la toma de conciencia y la confianza de la gente, y para fortalecer sus acciones y la búsqueda de acuerdos. Para ello, adelanta procesos de capacitación y organización comunitaria en cada uno de sus grupos asociados para la adecuada comercialización de los productos que se generan en los predios bajo el esquema de comercio justo.

3.1.1.2 Aspecto Tecnológico e Infraestructura

La tecnología y los proyectos que se llevan a cabo en la Red se ven reflejados en los elementos tangibles e intangibles como son los computadores, la maquinaria que tiene la empresa para el procesamiento del café y una maquina especial para medir la humedad.

Así pues, las tecnologías utilizadas por la organización en la producción de café orgánico son secadores solares, despulpadoras y marquesinas. Para el proceso de tostion y empaque se contrata una maquila con Café la Bastilla. Además, dentro del presupuesto anual la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta considera un rubro para actualización tecnológica o nuevas tecnologías, encaminado a actualizar su sistema de trazabilidad y georeferenciación de las fincas y acceso a nuevos mercados.

Para monitorear el desarrollo de las diferentes actividades se cuenta con un software de logística y trazabilidad y con un sistema interno de control.

Por otra parte, la Red Ecolsierra carece de un laboratorio de control de calidad y un laboratorio de análisis de suelos y plantas para el procesamiento seco del café los cuales son de vital relevancia y contribuirían a mejorar el proceso productivo del café orgánico.

Es meritorio resaltar, que según información suministrada por los directivos de la Red, la maquinaria agrícola es el recurso tecnológico más importante que requiere la empresa para elevar la competitividad del café orgánico, seguido de las tecnologías de producción mas limpias, telecomunicaciones y software, siendo este último el de menor importancia para ellos.

Por otro lado, en lo concerniente a infraestructura, aun cuando la mayor parte de los directivos considera que las instalaciones de la Red están estratégicamente ubicadas, la realidad es que dichas instalaciones se encuentran en un sector residencial lo cual no es favorable para la imagen de la organización. En lo referente a las materias primas, estas se encuentran estratégicamente ubicadas ya que están al alcance de las necesidades de la empresa, tal es el caso de los productos biológicos que son abastecidos de acuerdo a las solicitudes de pedidos.

3.1.1.3 Aspecto Financiero

La Red de productores ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta recibe ayudas económicas por parte de instituciones para el desarrollo de proyectos de comercialización, para impulsar los procesos de producción en la organización comunitaria y conservación ambiental con el fin de lograr el fortalecimiento organizacional que la empresa necesita. Por tanto, la Red Ecolsierra no cuenta con la capacidad financiera propia, a su vez hace que esta no cree directrices presupuestales para trabajar en necesidades básicas de la empresa.

3.1.1.4 Ayuda estatal

La ayuda estatal que recibe la Red Ecolsierra para su apoyo financiero y comercial lo obtiene a través de los siguientes programas e instituciones:

- Organización Internacional para las migraciones (OIM)
- Acción social- Presidencia de la República
- Gobernación del Magdalena
- Fundación Pro-Sierra
- Programa Colombia Forestal (CHEMONIC)
- Fundación para la Vivienda Cooperativa (CHF internacional)

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito UNODOC

A continuación se detallan algunos de los proyectos, convenios e instituciones que han trabajado con la Red Ecolsierra y los objetivos desarrollados.

Cuadro N° 4 Relación de convenios e instituciones que han trabajado con la Red Ecolsierra

Institución/ proyecto	Monto (pesos)	Objetivo
Fundación Pro-Sierra y el Comité Departamental de Cafeteros, con el apoyo de la embajada de Holanda.	600.000.000 Aprox.	Consolidación de la Red Ecolsierra como ente jurídico; de igual forma facilitó la certificación de 30 familias y sentó las bases para la implementación de una estructura organizacional para realizar un trabajo en Red.
Alcaldía de Ciénaga, la Fundación Restrepo Barco, el Comité de Cafeteros y la Fundación Pro-Sierra.	6.000.000	Fortalecimiento organizativo de la "Asociación cafeteros del 2000".
Federación Nacional de Cafeteros (cofinanciación de la Agencia de Cooperación Española y la Fundación FAES*)	1.100.000.000	Programa "Sembradores de Paz".
Fundación Pro-Sierra "Convenio de Cofinanciación Proyecto de Aprendizaje e Innovación para el Desarrollo Sostenible de la Sierra Nevada de Santa Marta, Contrato Estatal DNP 064/00 Fundación Prosierra Nevada – Red Ecolsierra".	546.000.000	"Fortalecimiento a la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Red Ecolsierra) en aspectos administrativos y financieros para impulsar procesos de producción orgánica, organización comunitaria y conservación ambiental en el departamento del Magdalena, Sierra Nevada de Santa Marta".
CHF**, en el marco del Programa "Alianzas Estratégicas Regionales de la Red Ecolsierra de Solidaridad Social para la inserción de la población internamente desplazada a los mercados laborales y a las Redes regulares de seguridad social.	250.000.000	Diversificación orgánica en el cinturón cafetero del municipio de Fundación.

Fuente: Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta

* Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales

** Fundación para la Vivienda Cooperativa

3.1.2 ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA RED ECOLSIERRA

En el componente de comercialización desde la Red Ecolsierra se han contemplado y trabajado varias opciones; entre ellas la elaboración de estudios especializados que han permitido determinar los mercados potenciales en los cuales se podrían negociar los productos generados, la diversificación de la certificación con el ánimo de tener un universo más amplio para ofrecer los productos, la consecución de algunos sellos como el FLO y Sello Único Nacional e ISO 9001 del 2000, que han generado posicionamiento en nichos de mercado Nacional e Internacional, y la búsqueda de clientes fieles para establecer relaciones de largo plazo y duraderas. Estos trabajos relacionados con este componente también se han visto fortalecidos en la medida que se definen acuerdos y convenios comerciales con instituciones como la Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité de Cafeteros del Magdalena, y cadenas y tiendas de supermercados, que permiten una negociación, no solo en el ámbito internacional, sino también en el local, regional y nacional.

En toda esta propuesta comercial se ha contado con la participación activa de las instituciones del gremio Cafetero como son el Comité Departamental de Cafeteros del Magdalena, La Cooperativa de Caficultores del Magdalena –CAFIMAG- y ALMACAFÉ, cada una de ellas disponen de equipos de trabajo en cada una de las zonas donde se lleva a cabo el proceso comercial, las que conjuntamente con el equipo de la Red Ecolsierra han orientado las diferentes acciones desarrolladas hasta el momento.

Inicialmente la Red Ecolsierra realizaba una labor de negociación de manera dispersa a través de cada una de sus organizaciones de base. No obstante y luego de un proceso de consolidación gremial se unificó un esquema en el cual se tienen en cada región un grupo de base integrado en una estructura madre liderada por la Red Ecolsierra en la cual se coordinan y comercializan los

productos. Para el caso del café pergamino seco se cuenta con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros a través de la Oficina de Cafés Especiales con quienes permanentemente se coordinan las negociaciones con los diferentes clientes, las visitas de campo y los diferenciales de precios a los cuales se vende el café excelso en el exterior.

Todos los años se definen de común acuerdo con la Oficina de Cafés Especiales de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros) unas condiciones de acopio y volúmenes a comercializar a partir de los reportes que entrega el Sistema Interno de Control de la Red Ecolsierra, una vez se han recibido las visitas de las certificadoras externas para los temas de certificación Orgánica la cual incluye el mercado Norteamericano con el Sello NOP y JAS para el mercado de Japón y la visita de la certificadora para el caso del sello FLO.

Una vez se tiene consolidada la información donde se detalla el estatus de cada productor (orgánico, orgánico-FLO y Transición FLO y TIMA), se envían a cada una de las agencias de la CAFIMAG para proceder al recibo de la materia prima según la especificación y grupo al cual pertenece y según las condiciones de calidad que se describen más adelante.

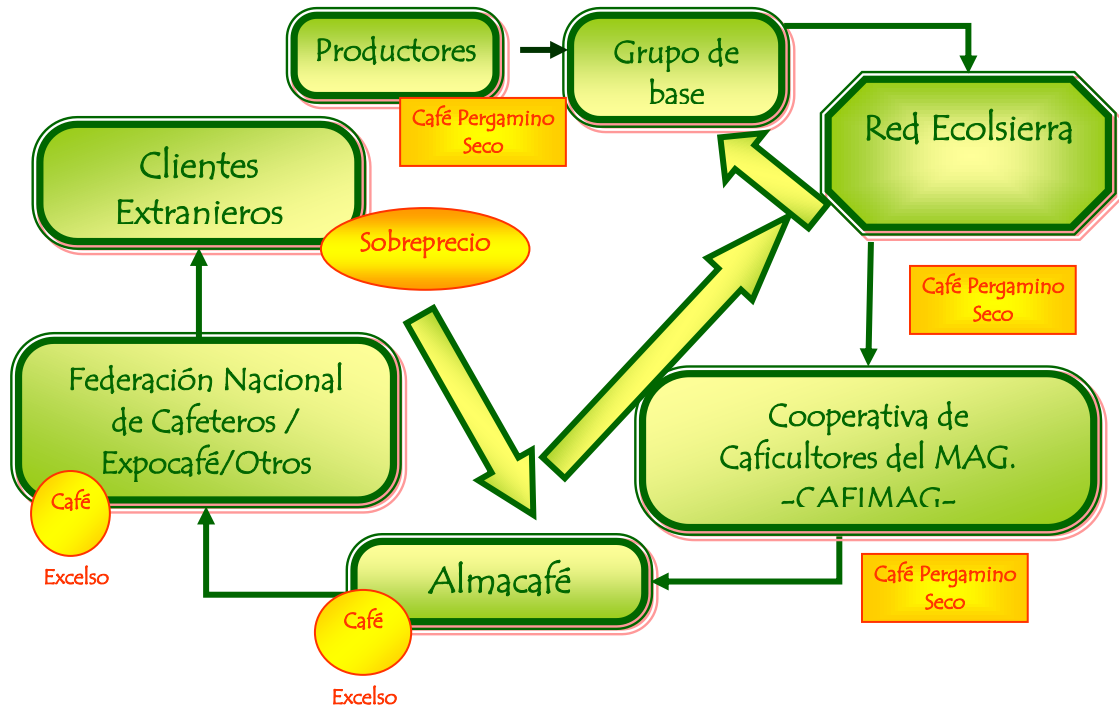
Inicialmente y de acuerdo al café que se reporta en cada agencia, previo cumplimiento de las normas de calidad donde tiene mayor relevancia la taza limpia, se procede a realizar un adelanto de reliquidación a los productores de acuerdo a los montos que son fijados durante cada cosecha entre la Red Ecolsierra y La FNC. Cuando el proceso de exportación del café se culmina se procede a realizar la reliquidación final en la cual se promedian los dineros recibidos en el marco de cada programa (FLO y TIMA), a cada productor. Para adelantar este proceso de reliquidación se desarrolla inicialmente un proceso de trazabilidad consistente en el cruce de información entre Almacafé, Cafimag y la Red Ecolsierra de los volúmenes recibidos durante cada cosecha.

De las reliquidaciones que se realizan se entrega a cada productor una copia en la cual se detallan los diferentes descuentos que se realizan en la Red Ecolsierra por conceptos de aportes reglamentarios, pagos de deudas de productores, anticipos de reliquidación y demás conceptos según el caso específico de cada productor.

De parte de la FNC se entrega de igual manera a la Red Ecolsierra un informe detallado de cada una de las exportaciones realizadas que permite al área comercial confrontar dicho informe con los dineros depositados en las cuentas de la organización.

A continuación se muestra el esquema de comercialización bajo el cual trabaja la Red Ecolsierra:

Figura No. 5 Esquema de comercialización de la Red Ecolsierra.



Fuente: Red Ecolsierra

3.1.2.1 CARACTERIZACION DE LAS EXPORTACIONES

Ciertamente puede afirmarse que por la Red Ecolsierra utilizar a la Federación Nacional de Cafeteros como intermediario para realizar sus exportaciones, estas se constituyen en exportaciones indirectas. Esta modalidad es utilizada por empresas de pequeña y mediana escala como la Red que no tienen ni los recursos ni la infraestructura que les permitan buscar compradores extranjeros y hacer los trámites necesarios para enviar directamente sus productos al exterior.

En este sentido, las exportaciones indirectas representan para la Red Ecolsierra ventajas como:

- Que el producto sea dado a conocer en los mercados internacionales sin mayor compromiso por parte del personal y de los recursos de su compañía.
- La Red capitaliza la experiencia y contactos que tiene la Federación Nacional de Cafeteros para un acceso rápido a los mercados internacionales.
- La Federación Nacional de Cafeteros quien actúa como agente de exportación conoce los mercados de destino.
- Reducción de costos administrativos y de logística.

A continuación, en el siguiente cuadro se relaciona el nombre, lugar de origen y condiciones de mercado de los clientes que posee la Red Ecolsierra y con los cuales ha venido desarrollando la comercialización de su café de exportación café pergamino seco.

Cuadro N° 5 Clientes de la Red Ecolsierra

Cliente	Destino	Condición de Mercado
Café Imports	USA	FLO Orgánico
Royal	USA/Canadá	FLO Orgánico
RGC	USA/Canadá	FLO Orgánico
Douek	USA/Canadá	FLO Orgánico
Paragon	USA	FLO Orgánico
Elan Organic	USA	FLO Orgánico
Complete Coffee	UK	FLO Orgánico
Trade Aid	Nueva Zelanda	FLO Orgánico
Lindvals	Escandinavia	FLO Orgánico
Efico	Benelux	FLO Orgánico
Strocoffee	Varios	FLO Orgánico y No Orgánico
Haburg Coffee	Alemania	FLO Orgánico
NJ Douek	Canadá	FLO Orgánico
Mitsui	Japón	Orgánico
East Japan	Japón	Orgánico
Mitsumoto	Japón	Orgánico
Emerald Sierra	USA	Orgánico y No Orgánico

Fuente: Red Ecolsierra

3.1.3 Análisis Estratégico de la Red Ecolsierra

La realización del análisis estratégico para la Red Ecolsierra implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la organización. Este análisis trasciende la coyuntura y se proyecta a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

3.1.3.1 Matriz Dofa

La matriz DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización en el ámbito interno y externo. Es de vital importancia reconocer que la siguiente matriz le representa a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en las diferentes áreas de trabajo.

Cuadro N° 6 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Instalaciones administrativas localizadas en sector residencial.	• Crecimiento del mercado del café orgánico
• Carece de capacidad financiera propia.	• Comercio justo en más países.
• Problemas de calidad del café por malas prácticas de los productores.	• Nuevos convenios de compra-venta.
	• Nuevos proyectos para financiar la infraestructura tecnológica en organizaciones dedicadas a la caficultura orgánica.

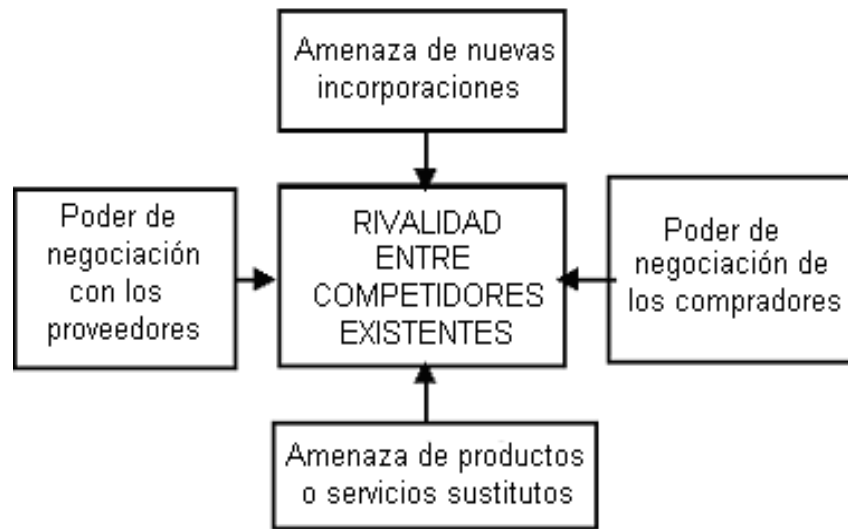
FORTALEZAS	AMENAZAS
Estructura definida.	Plagas y enfermedades del café.
Organización con fuertes lazos.	Fenómenos meteorológicos.
Credibilidad y confianza de los productores.	Cambios en los precios internacionales.
Producen café orgánico de exportación.	Salida de cafeteros tradicionales por inseguridad, problemas económicos.
Calidad del café: aroma, sabor, cuerpo..	Aumento de la competencia en mercados internacionales.
Se encuentran dentro del mercado justo.	
Café bajo en acidez: demanda en el mercado japonés.	

3.1.3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

La acción conjunta de las cinco fuerzas competitivas son las que van a determinar la rivalidad existente en el segmento de la caficultura orgánica. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave para la Red Ecolsierra está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a su favor.

Adicionalmente, el desafío de la Red Ecolsierra consiste en conocer detalladamente como se mueven las cinco fuerzas dentro de esta industria para así formular nuevas estrategias y políticas acordes a las potencialidades de la organización y las condiciones del entorno competitivo en el que participa la empresa.

Figura N° 6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990, pp 73-85.

1. Rivalidad entre competidores existentes:

Entre los grandes competidores del segmento de café orgánico a nivel nacional se encuentran el Grupo Daabon con su café orgánico Koggi y la empresa Café Madrid S.A. De la misma manera, a nivel internacional por volumen de producción se encuentran en México la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y en Perú la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras (COCLA LTDA.). Además de los proyectos de caficultura orgánica avalados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los cuales son un número de competidores representativos en la industria.

La rivalidad entre los competidores existentes se da en términos de volumen, calidad y precio. A pesar de que Colombia no compite con México por ejemplo en volumen si lo hace en lo referente a la calidad, ya que el café de nuestro país posee unos altos estándares de calidad, esto dado en la mayoría de los casos a las ventajas comparativas que poseen las áreas de cultivo del país y mas

específicamente los cultivos de café orgánico de la Sierra Nevada de Santa Marta.

La competencia entre las empresas existentes es compleja ya que la mayoría de ellas son organizaciones de mediana escala que agrupan a pequeños productores o indígenas, que bajo un perfil social comercializan el café orgánico dándole las posibilidades de incursionar en otras categorías de café especiales como es el del comercio justo, entre otros. Así, estas trabajan bajo un mismo esquema logrando ser reconocidas en el mercado por su imagen de marca, precio competitivo, calidad del producto y nivel de productividad entre otros factores competitivos.

En este sentido, esta fuerza competitiva es una amenaza para la organización.

2. Poder de negociación de los compradores:

Para la comercialización de café a nivel internacional, la empresa posee un comprador externo que es Almacafé, éste se encarga de comercializar el café con la Federación Nacional de Cafeteros y ésta lo exporta a mercados internacionales.

Debido a la diversidad de clientes que posee la Red Ecolsierra a través de la Federación Nacional de Cafeteros y al creciente tamaño del mercado es poco probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria.

Así mismo, el esquema de comercialización trazado por la Red Ecolsierra y los acuerdos previos que ha establecido bajo este, generan seguridad y garantía de que siempre va existir rotación de inventario.

En suma, esta fuerza competitiva se considera una oportunidad para la Red Ecolsierra.

3. Amenaza de nuevos competidores:

La caficultura orgánica se propone como un sistema alternativo de producción sostenible que posee unas buenas oportunidades de mercado actualmente. En materia de precios debe indicarse que, tanto la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como los particulares, han realizado ventas de café orgánico a precios superiores a los setenta centavos de dólar por libra como prima, gracias al esfuerzo realizado, por la División de Estrategia e Información Comercial, DEPEC, en la organización de la oferta y en el intercambio de información entre todos los responsables de los proyectos.

Adicionalmente, la producción de café orgánico cuenta con el apoyo de muchas organizaciones internacionales y con la financiación de las entidades multilaterales de crédito. Igualmente, existe un buen número de ONG interesadas en la promoción del café orgánico y los cafés de conservación.

El acceso de oferentes a este segmento posee diversas barreras como son la adquisición de certificaciones, requerimientos de calidad entre otras políticas; las cuales no representan un obstáculo para el ingreso de nuevos competidores quienes en la mayoría de los casos superan las barreras antes mencionadas y logran ganar participación en el mercado.

Hay un gran número de organizaciones que han entrado en el negocio del café orgánico. El concepto que poseen es esencialmente el mismo, lo cual significa que esencialmente estos compiten por participación de mercado con base en el precio.

El tamaño de este segmento del mercado y su dinamismo lo hacen atractivo para el ingreso de nuevas incorporaciones.

En este sentido, la existencia de competidores potenciales representa una amenaza para el café orgánico que exporta la Red Ecolsierra. México abarca gran parte del mercado internacional debido a que posee las más grandes extensiones de cultivo de café orgánico y fue el primer país en iniciar las exportaciones de dicho producto, logrando abastecer gran parte de la demanda de café orgánico en el mundo y aunque Colombia se perfila como un país importante en la producción mundial de café orgánico por las características específicas que distinguen nuestro café (alta calidad) en los mercados internacionales, esta ardua competencia de volumen Vs. calidad es una amenaza constante para el café orgánico de la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Así, esta fuerza competitiva se considera una amenaza.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores que posee la organización logran abastecer de manera óptima aquellos recursos y elementos de apoyo necesarios para la producción y comercialización, los proveedores cuentan también con certificaciones de calidad generando confianza y satisfacción en la empresa como clientes de ellos, entre los cuales se pueden destacar Herpack y Preempaques que abastecen cajas y bolsas para el empaque de los productos. Así mismo, la provisión para el montaje de campo en las fincas es realizada a través de las ferreterías.

Es meritorio resaltar además que existe una relación de ayuda mutua con los proveedores en lo que respecta a precios razonables, mejor calidad, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

El poder de Negociación de los proveedores afecta en gran medida la intensidad de la competencia para la organización, pues posee un solo proveedor para abastecer un producto lo cual le da cierto grado de poder a este y a la vez representa una amenaza para la empresa en caso de que este falle; esta situación con cada uno de los productos que requiere sean suplidos.

Tomando como referencia lo anterior, esta fuerza competitiva se considera una amenaza.

5. Amenaza de productos sustitutos:

A pesar de que se está tratando el tema de la comercialización de un producto que puede considerarse como inigualable e irremplazable como lo es el café y en especial café orgánico, el cual posee un precio competitivo a nivel mundial y se posiciona como un producto único, de consumo diario y apetecido a escala global; este mercado no está exento de la competencia derivada de la amenaza de productos sustitutos de otras industrias.

Ciertamente, los refrescos se han convertido en el principal competidor de la industria del café, arrasando prácticamente con el mercado de las bebidas. Coca-Cola, la marca líder es una bebida gaseosa que data desde hace 100 años y que al principio, fue todo, menos gaseosa. Se introdujo como una medicina exótica, que contenía cocaína de las hojas de la coca y cafeína de las nueces de la cola. Sobresalen además las marcas de bebidas: Fanta, Powerade, Sprite, entre otras; y bebidas isotónicas y energéticas.

Coca-Cola es la palabra más comprendida en todo el mundo y el valor de la marca Coca-Cola se calcula en 68.000 millones de dólares -es decir, más del triple de las ventas de la multinacional-. En más de 200 países, la gente calma su sed diariamente con productos de la casa Coca-Cola.⁴⁹

Es meritorio resaltar además como producto sustituto del café al Te, cuyo mercado muestra una tendencia creciente de consumo y este producto además posee participación en el mercado orgánico.

Gran parte de la producción de te orgánico es exportado a Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. El consumo de te orgánico (te verde y negro) para los principales mercados de destino se estima en 600 a 800 ton por año en Alemania, 1000-1500 ton en el Reino Unido y 2000 toneladas en los Estados Unidos. Es un mercado en constante crecimiento que se construye fuertemente.⁵⁰

En este sentido, esta fuerza competitiva se considera a futuro una amenaza para la organización.

3.1.4 Evaluación del Ambiente Competitivo

La agricultura ecológica u orgánica es una forma de producción intensiva y equilibrada que trata de buscar una concordancia entre los sistemas tradicionales y las prácticas de manejo de la agricultura ecológica moderna. Esta agricultura se basa en el manejo sostenible de los recursos naturales, asegurando una producción agrícola estable a largo plazo y el aumento de los rendimientos. En este sistema de cultivo no se permite el uso de productos químicos como

⁴⁹ www.coca-cola.com.co/

⁵⁰ www.intteacomm.co.uk

fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas o cualquier otro producto sintético. Así pues, el segmento de café orgánico se presenta como atractivo ante aquellos mercados en donde prima la producción sostenible.

En este sentido, los aspectos que para los directivos expresan la atraktividad del mercado donde actúa la Red Ecolsierra son en primer lugar el tamaño del mercado, seguido por la alta rentabilidad, comercio subsidiado y finalmente diferenciación por certificación.

3.1.4.1 Posición del café orgánico de la Red Ecolsierra con relación a sus principales competidores

El Café es el segundo producto de importancia en el mercado internacional, solamente atrás del petróleo, incluyendo al café orgánico el cual juega un papel trascendental en la agricultura orgánica mundial. En el mercado internacional el café orgánico se encuentra dentro de los diez primeros productos con mayor valor.

A pesar que en el mundo existe una gran competencia entre los grandes productores de café, la posición que ocupa el café orgánico de la Red Ecolsierra con relación a sus principales competidores según la información suministrada por esta, es de líder en el mercado orgánico de café. Este compite arduamente a nivel internacional por los grandes estándares de calidad que presenta.

3.1.4.2 Factores competitivos del café orgánico de la Red Ecolsierra

Los factores competitivos son los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos que se ha trazado y hacen distinguir a esta de la competencia haciéndola única.

En este sentido, es importante que cada una de las personas que integran la empresa objeto de estudio, conozcan con certeza cuales son esos factores que hacen único el negocio, ya que esto permitirá establecer como van a competir en el mercado y el porqué los clientes prefieren el café orgánico de la Red Ecolsierra y no otro.

Adicionalmente, el conocimiento de los factores competitivos del café orgánico exportado por la organización le permite a esta reconocer las oportunidades y amenazas para poder reaccionar eficazmente ante los posibles cambios del mercado.

En esta perspectiva, los factores determinantes en la posición competitiva del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra según su orden de importancia son:

1. Calidad del Producto
2. Precio Competitivo
3. Tecnología empleada
4. Nivel de productividad
5. Conocimiento de los clientes
6. Acertada promoción
7. Eficiencia en la distribución
8. Ayuda estatal
9. Compromiso de los asociados

3.1.4.3 Criterios de segmentación de mercado utilizados por la Red

Teniendo en cuenta que la segmentación es un proceso de división del mercado en grupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, La Red Ecolsierra como organización económica en la búsqueda de satisfacer de modo más efectivo las necesidades de sus clientes y alcanzar los objetivos que se ha planteado, reconoce la importancia del uso de dicha herramienta.

Los criterios empleados por la Red Ecolsierra para segmentar sus mercados meta se basan en la segmentación geográfica en donde el mercado se divide según variables como estado, región, tamaño del municipio, densidad, clima, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven, y la segmentación demográfica en la cual el mercado está dividido en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, tamaño de la familia y estado civil. La escogencia de estos ha representado para la organización una adecuada implementación de su esquema de comercialización, lo cual se traduce a su vez en un incremento de la capacidad competitiva de la empresa.

3.1.4.4 Comportamiento de la participación en el mercado del café orgánico de la Red Ecolsierra

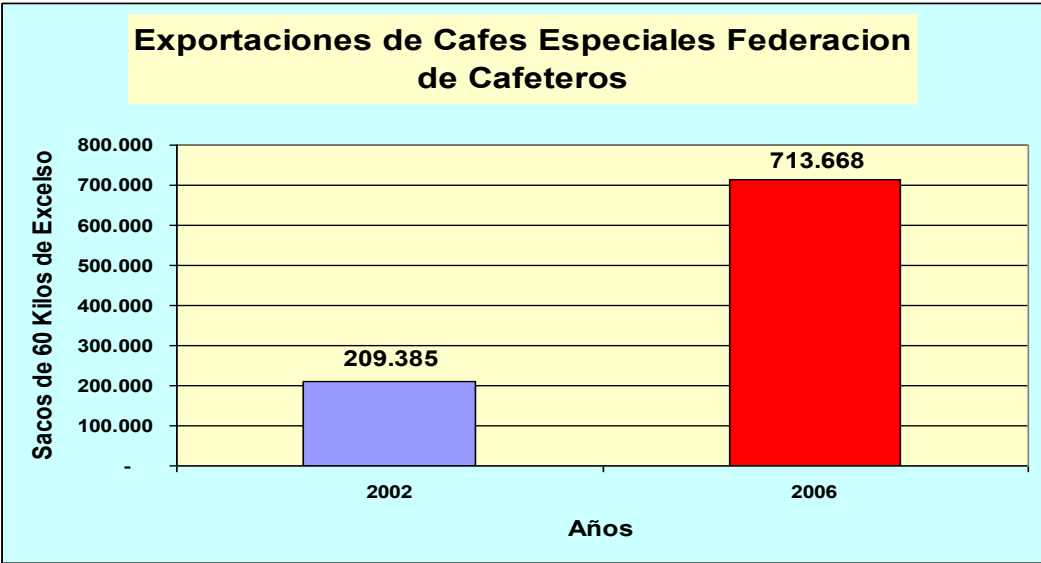
El café es considerado como el segundo producto objeto de comercialización en el mundo incluyendo al orgánico. En Colombia es el principal recurso de exportación, además es percibido como el más suave que existe en el mercado. Nuestro país, se beneficia por la compra del café de países como Estados Unidos, Japón, Alemania y Suecia, entre otros.

El café orgánico de la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta "Red Ecolsierra" conformada por 840 familias dedicadas a la producción de café orgánico en el departamento del Magdalena genera gran importancia en el mercado mundial debido a su acción en el incremento de la calidad de vida de las personas encargadas de dicho proceso y fundamentalmente por el reemplazo de los cultivos ilícitos a la agricultura ecológica.

En adición, El comportamiento de la participación en el mercado del café orgánico exportado por la Red presenta una tendencia al alza.

A continuación se muestra una tabla de exportaciones de cafés especiales por la Federación Nacional de Cafeteros de los años 2002 y 2006 en donde hay una clara evidencia del aumento en la participación del mercado del café orgánico.

Grafica N° 1 Exportaciones de Cafés Especiales en los años 2002 - 2006



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

3.1.4.5 Razones que influyen en la decisión de compra del café orgánico de la Organización.

La decisión de compra de un producto está marcada por múltiples factores que influirán en la elección final. Las compañías por lo tanto deben estudiarlos a fondo para satisfacer de la mejor forma a los consumidores.

A continuación se muestra un listado de las razones más importantes que considera la Red Ecolsierra como influyentes en la decisión de compra para el café orgánico a nivel nacional e internacional.

1. Calidad
2. Precio
3. Imagen de marca
4. Fácil disponibilidad
5. Empaque
6. Promoción
7. Publicidad
8. historia del producto

Es meritorio aclarar que el orden de importancia de dichas razones ha sido suministrado por la Organización de acuerdo a informaciones previas que han obtenido de sus clientes. Estos coinciden en que la razón primordial que motiva la compra del café organico exportado por la Red Ecolsierra es su calidad.

3.1.5 Estrategias y Políticas para Elevar la Competitividad

Cuadro N° 7 Estrategias y Políticas

ESTRATEGIAS	TACTICAS
1. Integrar a la Red Ecolsierra a la cadena de valor de sus clientes, orientando la gestión de la empresa hacia las necesidades de los mismos.	. Enfocar esfuerzos de la compañía hacia los clientes principales. . Brindar atención personalizada al desarrollo del proceso de análisis para conformar un equipo de trabajo con cada cliente. . Establecer alianzas comerciales con los principales clientes. . Suministrar información actualizada a los clientes a través del web site de la empresa. . Integrar los procesos internos de comunicación para prestar un mejor servicio de información al cliente.
2. Captación de nuevos clientes	. Reforzar el posicionamiento como empresa líder en el segmento de café orgánico por su experiencia y capacidad de ofrecer un producto de alta calidad, utilizando: revistas especializadas, y boletines informativos, entre otros medios. . Contactar y establecer relaciones comerciales con empresas que se ajusten al mercado objetivo.
3. Motivar al personal hacia la satisfacción del cliente	. Realizar retroalimentación y seguimiento a través de grupos. . Desarrollar un programa integral de capacitación que involucre temas de superación personal, liderazgo, motivación y asertividad. . Incentivar la participación del personal a través de la generación de ideas que promuevan el mejoramiento y eficiencia de los procesos.

4. Incursión en nuevos mercados basándose en la ubicación e identificación de la demanda de café orgánico en el mundo.	. Realizar una ardua investigación de mercados que permita seleccionar un grupo de países favorables para la comercialización del producto. . Permanecer atentos ante los informes de la Asociación internacional del Café sobre precios y tendencias del café orgánico a nivel mundial . Tener presente los criterios de segmentación de mercado que ha utilizado la empresa hasta el momento pues han sido satisfactorios, además avanzar en la implementación de otros.
5. Aplicar la estrategia promovida por la Federación Nacional de Cafeteros de buscar la producción de un producto “limpio” y amigo del ambiente.	. Seguir las directrices que al respecto de esta estrategia ha trazado la Federación. . Incluir el concepto de producción del café orgánico “limpio” y amigo del ambiente en la publicidad dada al mismo.
6. Establecer alianzas con socios estratégicos	. Identificación de potenciales socios de carácter social y comercial. . Elaboración de un portafolio con destino a potenciales socios estratégicos. . Concertación de encuentros con dichos socios potenciales para presentar propuesta. . Formalizar acuerdos, convenios y alianzas que se traduzcan en apoyo financiero y transferencia de conocimiento en el área productiva y comercial.
7. Identificación de usos alternativos para el café verde orgánico (cafés descafeinados y cafés liofilizados) para lograr beneficio de las primas que le reconoce actualmente el mercado internacional a este producto.	. Formulación de un estudio basado en otras experiencias que conlleve a determinar la aplicabilidad que tendrían dichos usos alternativos en la producción de la organización con sus pros y contras.

8. Participar en ferias internacionales de cafés especiales con material promocional y con muestras físicas para la evaluación de los potenciales clientes.	. Realizar un cronograma que incluya cada una de las ferias y eventos en general que se realizan en el mercado del café a nivel mundial anualmente. . Solicitar apoyo financiero para cubrir gastos de asistencia a dichos eventos. . Preparar información que se va a presentar preferible en idioma inglés, junto con las muestras físicas del producto, en las mejores presentaciones que estén al alcance.
9. Enfocar la publicidad hacia mercados especializados en productos ecológicos.	. Ejecutar una agresiva promoción de las bondades del café orgánico. . Diseño de material publicitario como boletines, que contenga información sobre la organización y todo el proceso productivo del café orgánico, actualizando este con las últimas novedades que se den al interior de la misma.
10. Implementación de recursos tecnológicos de punta.	. Evaluación de los actuales equipos de producción comparándolos con las últimas tendencias que en la materia han salido al mercado. . Lograr financiación para acceder a la compra de nuevos equipos como maquinaria agrícola. . Negociar con los potenciales proveedores condiciones de crédito a largo plazo que favorezcan a ambos.
11. consecución de exportaciones de tipo directa.	. Evaluación de nivel de productividad de la organización. . Formulación de un plan estratégico exportador con miras a la obtención de dicho objetivo. . Analizar desenvolvimiento de otras organizaciones similares en la ejecución de dicha estrategia para tener un referente en cuanto a acciones a implementar.

POLITICAS	TACTICAS
1. Certificación válida en la Unión Europea para el ingreso de productos orgánicos.	. Cumplir con las formalidades para continuar con certificación.
2. Satisfacer el control de calidad a la importación (CONCAL), la inspección sanitaria de importación (SANIM) y la inspección fitosanitaria (FITIM).	. Cumplir con los estándares para satisfacer dichas reglamentaciones.
3. Poseer etiquetado del comercio justo.	. Se cuenta con este sello. Debe cumplir con las exigencias de dicha certificación.
4. Lograr certificación GMP (Good Manufacturer Process).	. Evaluar ventajas y costos de adquirir esta certificación. . Iniciar asesorías que guíen el proceso de adquisición de conocimiento inicial en dicha certificación. . Iniciar documentación de cada uno de los procesos conforme a la exigencia de esta certificación. . Realizar las auditorias correspondientes. . Implementar las acciones correctivas a las que haya lugar.
5. Satisfacer la norma de empaques y embalajes Eu directive 94162/EC.	. Continuar cumpliendo con las indicaciones que establece dicha normatividad.
6. Satisfacer alguna de las categorías del NOP sobre productos orgánicos y su manipulación.	. Se cuenta con este sello en la categoría Producto 100% orgánico: solo contiene ingredientes orgánicos. Se

	debe cumplir entonces con las directrices que demarca dicha certificación para no perderlo.
7. Cumplir reglamentación relativa al medio ambiente.	. Iniciar actividades correspondientes para acceder a certificación ISO 14000.
8. Certificar a la Red Ecolsierra en calidad.	. Terminar actividades pendientes para lograr certificación.

4. CONCLUSIONES

- La implementación de la caficultura orgánica por la Red Ecolsierra como un sistema agroecológico ha planteado nuevos retos a los caficultores al adoptar técnicas y procesos diferentes a los aplicados en la caficultura tradicional, a través de un cambio a nivel individual y colectivo que ha implicado una formación tanto en lo técnico como en lo humano y de esta manera poder comprender en su real dimensión lo que implica producir orgánicamente.
- El mercado mundial de productos orgánicos ha experimentado cambios dramáticos en los últimos 10 años, produciendo un verdadero “boom” dentro de la agricultura mundial, principalmente en los países industrializados. Las razones que explican este fenómeno son muy variadas y entre éstas se destacan: deterioro y contaminación alarmante del medio ambiente, aumento dramático de enfermedades en la población producto de los cambios ambientales y las costumbres alimentarias, aumento de la influencia política de los partidos ecologistas en los países industrializados.
- Entre los mayores países exportadores de café orgánico a nivel mundial se destacan: México, Perú, Colombia, Etiopía, Kenia y Nueva Guinea, entre otros. Adicionalmente, entre los grandes importadores se encuentran Alemania, Estados Unidos y Japón.

Los mercados potenciales para el café orgánico, luego de un análisis de un grupo de países, se encuentra representado por Rusia, Hungría y República Checa; todos estos pertenecientes al Ex Bloque Socialista. Así

pues, se le recomienda a la Red Ecolsierra continuar con estudios para capitalizar exportaciones a dichos mercados.

- Para elevar su capacidad competitiva la Red Ecolsierra necesita de primera mano acceder a maquinaria agrícola, y a otras tecnologías, las cuales le permitirán desarrollar de manera eficaz las actividades de producción y tecnificar los procesos. De esta manera, la organización estará más preparada para asumir los retos que demarca la competencia a escala internacional.
- Aun cuando la Red de Productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta realiza exportaciones de tipo indirectas y ha tomado hasta la fecha grandes ventajas de la misma, es primordial que en un futuro cercano se realicen estudios que permitan evaluar la capacidad de la organización y la complejidad que tendría realizar las exportaciones directamente sin ningún tipo de intermediarios.
- Tras haber realizado una comparación de la Red Ecolsierra con empresas altamente competitivas de México y Perú, las cuales son pineras en la producción y comercialización de café orgánico a nivel mundial y poseen un gran potencial que les ha permitido posicionarse en los mercados internacionales, se puede afirmar que las acciones y procesos emprendidos por la Red hasta el momento han sido los adecuados y van acordes con la mentalidad estratégica que necesitan las organizaciones de hoy día para formular estrategias que les permitan a su vez elevar la capacidad competitiva de sus productos.
- El café orgánico obliga a tener un estándar alto de calidad y ésta es la que lo diferencia del resto del café a nivel mundial y es necesario hacer claridad a todos los clientes, que compren un excelente café, que aporta a la

conservación del medio ambiente, por lo que el pago de un mayor precio se traducirá en mejor calidad de vida de los productores y preservación de parte del hábitat de la Sierra Nevada de Santa Marta.

En este sentido, se puede afirmar que el principal factor competitivo del café orgánico exportado por la Red Ecolsierra es la calidad de dicho producto, ya que como se dijo anteriormente la organización se diferencia de sus competidores por ofrecer un producto de alta calidad, logrando así reconocimiento y diferenciación en los mercados mundiales donde actualmente participa la empresa.

- Ciertamente las estrategias y políticas para elevar la competitividad de la Red Ecolsierra contempladas en la formulación de la hipótesis son en gran parte las mismas que se emitieron al final del estudio, lo cual implica que esta se cumplió en su mayoría.

5. LIMITACIONES

En el marco de la elaboración de la propuesta y el proyecto, una limitante fué la falta de material bibliográfico que aborde directamente el tema de la Competitividad en la Caficultura orgánica, de modo que exista una orientación hacia la obtención de información pertinente para la realización del estudio.

Otra limitante se puede presentar en la etapa de recolección de la información de fuente primaria, debido a la dificultad para que el Gerente de la empresa y los Jefes de las diferentes áreas accedan de forma oportuna a desarrollar el cuestionario, ya sea por razones de carga laboral o por desinterés en llevar a cabo la encuesta. Sin embargo, se tratará de sortear favorablemente esta situación acudiendo a la entrega de una Carta de Presentación del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad del Magdalena a la Red Ecolsierra, y aplicando de manera directa la Encuesta, para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

- BERNAL TORRES, César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall. Pearson, Bogotá, 2000.
- BERRUETA, Víctor. et al. Participación Campesina en el Diseño y Construcción de un Secador Solar para Café 2003. Agrociencia Vol. 37:95-106.
- DIAZ, José, AVILA, Lina. Estudio para la Comercialización de Café Orgánico Procesado para los Estratos Medio y Alto en la Ciudad de Bogotá. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos: Alexander Von Humboldt. Bogotá, 2002.
- DRUCKER, Peter F. y otros, Cómo medir el rendimiento en la empresa, Harvard Business Review. Primera edición. Deusto. Argentina, 2004.
- FAIRBANKS, Michael y LINSAY, Stace, Arando en el mar: Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. McGraw-Hill, 2000.
- Federación Nacional De Cafeteros De Colombia (SF) Programa de Cafés Orgánicos, MIMCO de la División de Proyectos Especiales de Mercadeo. 1998.
- Federación Nacional de Cafeteros, “El Mercado del Café en Japón”, Ensayos sobre Economía Cafetera, No 6, Santa Fé de Bogotá, 1991.
- FIGUEROA. et al. Guía para la Caficultura Ecológica. Café Orgánico. 2da. edición revisada. Proyecto Café Orgánico, Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ): Lima, Perú. 1998.
- FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México, 1997.
- FREYLE Nancy y MANJARES Daniel, Plan Exportador de Café Orgánico Originario de la Sierra Nevada de Santa Marta. Santa Marta, 2003. Tesis (Administradores de Empresa) Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

- GOODSTEIN, Leonard D. et al. Planeación Estratégica Aplicada, Como Desarrollar un Plan que Realmente Funcione, Mc Graw Hill, 1998.
- HITT. Michael, et al. Administración estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización. Internacional Thomson editores. Tercera edición, 1999.
- JARILLO, José Carlos y MARTINEZ ECHEZARRAGA, Jon. Estrategia Internacional, más Allá de la Exportación. McGraw-Hill de Management, 1999.
- KRUGMAN, Paul. Pop Internationalism. The MIT (Massachusetts Institute of Technology) Press, 1997.
- MONTGOMERY, Collis. Corporate Strategy. A resource based approach. McGraw-Hill. Irwin second edition, 2005.
- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. Edición 1, 2001.
- PENAGROS Ramiro, Asignatura intensiva: Sistemas Gerenciales. Tema: Método para la toma de decisiones. Universidad del Magdalena I semestre - 2002
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior., CECSA, México, 1999.
- _____, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Barcelona, España: Esplugues de Llobregat, 1991.
- _____, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, ED. CECSA, 1982.
- _____, Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1995.
- RICE, R. La situación del café orgánico certificado en el mundo. Revista Agricultura Orgánica. Cuba. 1998.
- ROSSKAMP, Robert. Guía para la Caficultura Ecológica, GTZ, 1996
- THOMPSON, Arthur Jr y STRICKLNAD. J. III, Administración Estratégica, Textos y Casos, Decimotercera edición. Universidad de Alabama. Editorial McGraw-Hill. México, 2003.

- VEGA SEPULVEDA, Cesar Augusto. Café Orgánico en la Sierra Nevada: Análisis de la Caficultura Orgánica en los Municipios de Ciénaga y Santa Marta. Santa Marta, 2001. Tesis (Economista) Universidad del Magdalena. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.
- YIP Georges. Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional. ED. Norma gerencia, 1993.

WEBGRAFÍA

- www.forumdecomercio.org
- www.colombiacompite.gov.co
- www.intracen.org
- <http://www.cafedecolombia.com/>
- <http://www.unodoc.org/colombia/es/ecolsierra-htm/>
- http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html
- <http://www.federaciónnacionaldecafeteros.gov/>
- http://www.equalexchange.com/media/Annual_Reports/AR2002.pdf
- http://vinculando.org/comerciojusto/mst_comercio_justo/uciri.html
- <http://www.coclaperu.com/comercio.html>
- www.coca-cola.com.co/
- www.intteacomm.co.uk
- <http://www.laneta.apc.org/mexsursur/cafe.htm>
- GRISWOLD, D. How much is the market potential for sustainable coffee? Citado por la Specialty Coffee Association of America, 2000. <http://www.scaa.org>
- International Coffee Organization (ICO) 2001b. Imports by importing members from all sources, April to September 2000, and October 2000 to march 2001. <http://www.ico.org/>

- FLO (Fairtrade Labelling Organization) 2001. El año 2000, las ventas con un sello de comercio justo siguen aumentando. Boletín Informativo N.º4, abril de 2001. Versión electrónica.
- GIOVANNUCCI, D. Encuesta sobre café sustentable en el mercado de especialidad de América del Norte. 2001. Versión electrónica
- AMADOR, Manuel, et al. Tendencias del mercado orgánico mundial, con énfasis en café orgánico. Versión electrónica.
- POHLAN, J. México y la Caficultura Chiapaneca: Reflexiones y Alternativas para los Caficultores. Alemania, 2002. Versión electrónica.
- FAO, 2002. Novedades en los Mercados Agrícolas Mundiales Desde 1995. Octava Mesa Redonda en Ginebra sobre Cuestiones Relativas al Comercio, Ginebra, noviembre de 2002. Documento 2. 13 páginas. Versión electrónica.
- NORGET, Kristen. "The Politics of Liberation -- The Popular Church, Indigenous Theology, and Grassroots Mobilization in Oaxaca, Mexico." *Latín American Perspectives*, v.24 no.5 Sept. 1997. Versión electrónica.
- SIERRA, Hugo. "Pobreza, agricultura orgánica y desarrollo regional en la Fundación Vamos, México", en: Producción, comercialización y certificación de la agricultura orgánica *en América Latina*, CIESTAAM y AUNA-Cuba, Chapingo, México, 2003. Versión electrónica.

Anexo 1.



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Encuesta a Directivos de la Red Ecolsierra (Red de productores Ecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta)

La información recolectada es estrictamente confidencial y netamente para fines académicos.

Estimado señor (a), lo estamos invitando a diligenciar de una manera completa, oportuna y con el mayor grado de objetividad el presente formulario de encuesta.

1. AMBIENTE PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

1.1. ¿Cuáles son las tecnologías utilizadas por la Red Ecolsierra en la producción de café orgánico? (Marque con una X la o las opciones pertinentes)

- a. laboratorio de control de calidad _____
- b. Secadores solares _____
- c. Laboratorio de análisis de suelos _____
- d. Despulpadora _____
- e. Planta de procesamiento seco de café _____
- e. Otra, cuál? _____

1.2. ¿Qué recursos tecnológicos requiere la Red Ecolsierra para elevar la competitividad del café orgánico? (Marque la o las respuestas pertinentes, añada el valor de 1 a la más importante y así sucesivamente).

- a. Software _____
- b. Maquinaria agrícola _____
- c. Telecomunicaciones _____
- d. Tecnologías de producción más limpia _____

e. Otros, cual? _____

1.3. ¿Dentro de su presupuesto anual consideran un rubro para actualización tecnológica o nuevas tecnologías?

Si _____ No _____ Por qué? _____

1.4. Califique las condiciones e infraestructura de su empresa.

Instalaciones: Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

Maquinaria: Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

Equipos Tecnológicos: Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

1.5. Califique los procedimientos y las políticas para control de inventario

Deficiente _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____

1.6. ¿Están estratégicamente ubicados?:

a. Las instalaciones: Si _____ No _____ Porqué? _____

b. Fuentes de materias primas: Si _____ No _____

Porqué? _____

1.7. ¿cuenta la empresa con un sistema de información para monitorear el desarrollo de las diferentes actividades?

Si _____ No _____ Cual? _____

2. AMBIENTE COMPETITIVO

2.1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos expresan la atraktividad del mercado donde actúa su empresa? (Marque la o las respuestas pertinentes, añada el valor de 1 a la más importante y así sucesivamente).

a. Tamaño del mercado _____

b. Equilibrio entre los competidores _____

c. Bajo número de competidores _____

d. Alta rentabilidad _____

e. Comercio subsidiado _____

f. Pocas barreras a la entrada _____

g. Otro, cuál? _____

2.2. ¿Qué posición ocupa su producto (Café orgánico) con relación a sus principales competidores?

- a. Líder _____
- b. Seguidor _____
- c. Retador _____
- d. Otro, cuál? _____
- e. No sabe _____

2.3. ¿Cuáles de los siguientes factores son determinantes en la posición competitiva del café orgánico de su organización? (Marque la o las respuestas pertinentes, añada el valor de 1 al más importante y así sucesivamente).

- a. Precio Competitivo _____
- b. Calidad del Producto _____
- c. Eficiencia en la distribución _____
- d. Acertada promoción _____
- e. Conocimiento de los clientes _____
- f. Tecnología empleada _____
- g. Nivel de productividad _____
- h. Ayuda estatal _____
- i. Otro, cuál? _____

2.4. ¿En qué medida podrían los productos sustitutos, representar una amenaza para los competidores en esta industria?

- Alta _____
- Media _____
- Baja _____

2.5. en qué medida podría la entrada de nuevos competidores a la industria, representar una amenaza para su empresa?

- Alta _____
- Media _____
- Baja _____

2.6. ¿Cómo calificaría la rivalidad entre los competidores presentes en la industria?

- Alta _____

Media _____
Baja _____

2.7. ¿Cómo calificaría el Poder de negociación de los proveedores?

Alto _____
Medio _____
Bajo _____

2.8. ¿Cómo calificaría el Poder de negociación de los compradores?

Alto _____
Medio _____
Bajo _____

3. MERCADOS

3.1. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

Si _____ No _____

3.2. ¿Con que frecuencia?

Anual _____
Otra, cuál? _____

3.3. ¿Qué Criterios de segmentación emplea su empresa?

a. Geográfico _____
b. Demográfico _____
c. Psicográfico _____
d. Conductual _____

3.4. Califique esos criterios de segmentación

a. Satisfactorio _____
b. Insatisfactorio _____
c. Regular _____

3.5. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación en el mercado del café orgánico de la Red Ecolsierra?

a. Tendencia al alza _____

- b. Tendencia a la baja _____
- c. Cíclico _____
- d. Volátil _____
- e. Otro, cuál? _____

3.6. ¿Cuál de los siguientes canales de distribución es el más efectivo para su empresa?

Fabricante – Mayorista – Minorista --- Consumidor _____

Fabricante – Mayorista-- Consumidor _____

Otro, cuál? _____

3.7. ¿Cuáles considera son las razones más importantes que influyen en la decisión de compra del café orgánico de su organización? (Marque la o las respuestas pertinentes, añada el valor de 1 a la más importante y así sucesivamente).

- a. Precio _____
- b. Calidad _____
- c. Empaque _____
- d. Promoción _____
- e. Publicidad _____
- f. Imagen de marca _____
- g. Fácil disponibilidad _____
- h. Otra, cuál? _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2.

**PRECIOS INDICATIVOS DE LA
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE CAFÉ
PROMEDIOS MENSUALES Y ANUALES
2005 TO 2007**

(US cents per lb)

	Composite Price	Colombian Mild Arabicas			Other Mild Arabicas			Brazilian Natural Arabicas			Robustas		
		New		Weighted	New		Weighted	New		Weighted	New		Weighted
		York	German	average	York	German	average	York	German	average	York	French	average
-													
2005	89.36	117.02	114.67	115.73	114.30	115.22	114.86	101.36	102.49	102.29	53.37	49.87	50.55
January	79.35	110.03	107.09	108.22	107.07	107.36	107.16	94.00	93.56	93.63	39.63	36.30	36.96
February	89.40	124.34	119.55	121.56	122.20	119.27	120.86	108.05	105.58	106.11	44.61	40.40	41.24
Ma85rch	101.44	137.10	134.49	135.54	134.81	135.25	135.03	117.03	120.89	120.12	50.70	49.22	49.51
April	98.20	129.93	129.24	129.51	128.80	130.26	129.53	112.82	114.90	114.48	53.32	50.11	50.75
May	99.78	128.36	129.21	128.87	126.21	130.54	128.37	111.89	115.72	114.96	58.66	55.55	56.07
June	96.29	122.47	120.51	121.29	119.87	122.44	121.16	105.08	107.76	107.23	62.96	59.29	60.02
July	88.48	112.48	109.72	110.79	108.45	111.41	109.93	94.66	97.04	96.56	60.57	57.18	57.88
August	85.31	111.21	107.43	108.94	108.43	107.98	108.20	95.66	94.81	94.98	55.60	51.07	51.97
September	78.79	101.31	100.76	101.15	98.17	100.41	99.49	87.02	89.99	89.48	50.07	46.03	46.87
October	82.55	108.77	104.59	106.21	106.09	104.54	105.05	94.54	94.69	94.40	50.84	46.85	47.53
November	85.93	111.66	107.18	109.00	108.81	107.11	107.74	99.35	97.63	97.96	54.72	50.78	51.45
December	86.85	106.54	106.28	107.69	102.68	106.10	105.77	96.23	97.25	97.57	58.79	55.67	56.39
2006	95.75	118.36	115.70	116.80	113.95	114.80	114.40	102.89	104.19	103.92	70.28	66.98	67.55
January	101.20	129.64	125.24	126.92	124.26	124.49	124.20	115.89	114.84	114.98	66.46	62.77	63.39

February	97.39	123.17	120.01	121.31	118.46	119.70	119.12	109.51	108.91	109.01	65.50	62.45	62.98
March	92.76	117.00	115.26	116.01	112.20	114.76	113.66	103.52	104.02	103.92	62.92	58.92	59.60
April	94.20	119.87	116.37	117.87	114.65	116.01	115.42	105.89	105.39	105.49	64.45	59.75	60.55
May	90.00	113.03	111.43	111.81	107.96	111.03	109.36	99.00	99.63	99.29	63.97	59.32	60.08
June	86.04	106.84	104.97	105.83	101.21	104.55	103.15	91.26	93.68	93.27	64.14	59.43	60.23
July	88.57	109.45	106.56	107.85	102.77	106.49	105.00	91.01	95.39	94.56	68.66	63.62	64.49
August	95.78	116.22	112.57	114.14	112.13	111.43	111.73	98.90	100.74	100.37	75.73	73.15	73.59
September	95.98	112.26	111.51	111.88	109.36	110.11	109.83	97.36	100.06	99.53	77.88	76.95	77.11
October	95.53	113.73	111.76	112.67	110.91	110.33	110.63	97.39	99.57	99.23	76.26	74.95	75.17
November	103.48	126.23	122.23	123.95	123.57	121.27	122.27	109.34	110.17	110.04	79.67	76.28	76.79
December	108.01	132.85	130.54	131.41	129.93	127.38	128.44	115.60	117.84	117.36	77.71	76.22	76.67
2007													
January	105.81	127.54	124.89	126.07	124.40	124.45	124.53	111.99	112.61	112.50	80.55	78.81	79.13
February	104.18	125.54	122.62	123.82	122.34	121.89	122.03	109.78	110.12	110.03	80.97	78.72	79.08
March	100.09	119.92	117.13	118.33	116.44	117.57	117.08	102.34	105.55	104.91	78.95	76.60	77.00
April	99.30	117.51	115.07	116.11	114.59	114.59	114.60	100.84	102.53	102.22	81.64	79.15	79.58
May	100.09	116.14	114.17	115.01	112.35	113.93	113.24	99.66	101.94	101.49	86.06	83.71	83.91
June	107.03	122.35	120.34	121.20	118.76	119.76	119.33	105.89	107.68	107.32	94.76	92.26	92.68
July	106.20	122.32	119.75	120.78	116.80	118.35	117.63	105.25	106.52	106.24	93.47	92.29	92.51
August	107.98	126.68	124.12	125.22	123.53	122.95	123.19	112.47	111.55	111.73	88.51	87.16	87.44
September	113.20	131.51	129.86	130.37	128.04	128.39	128.04	116.43	117.41	117.14	93.61	92.66	92.78

Anexo 3.

EXPORTACIONES DE LOS PAÍSES EXPORTADORES A TODOS LOS DESTINOS AUGUST 2007

(60-kilo bags)

		Aug-07		Oct-06 to Aug-07		Sep-06 to Aug-07		Aug-06		Oct-05 to Aug-06		Sep-05 to Aug-06	
TOTAL		7 635 620	1/	89 470 720	1/	96 841 874	1/	8 732 779	80 816 649	87 019 408			
<i>Colombian Milds</i>		<i>1 044 865</i>		<i>11 209 441</i>		<i>12 194 197</i>		<i>1 010 273</i>	<i>10 845 141</i>	<i>11 596 238</i>			
<i>Other Milds</i>		<i>1 886 516</i>		<i>19 559 363</i>		<i>21 011 946</i>		<i>2 043 481</i>	<i>19 059 735</i>	<i>20 247 268</i>			
<i>Brazilian Naturals</i>		<i>2 303 092</i>		<i>27 572 238</i>		<i>30 102 406</i>		<i>2 724 753</i>	<i>24 030 191</i>	<i>25 882 512</i>			
<i>Robustas</i>		<i>2 401 147</i>		<i>31 129 677</i>		<i>33 533 325</i>		<i>2 954 272</i>	<i>26 881 582</i>	<i>29 293 390</i>			
Angola	R	500		4 401		5 401		570	4 710	5 580			
Benin	R	0		0		0		0	0	0			
Bolivia	A	7 000		81 136		88 848		7 712	79 017	84 783			
Brazil	A/R	2 184 013		26 489 844		29 000 695		2 800 941	22 982 374	24 863 209			
Burundi	A	15 000		350 800		392 083		36 600	136 625	163 173			
Cameroon	R/A	50 000		708 070		846 721		50 000	619 004	658 869			
Central African Republic	R	1 000		71 266		72 266		1 000	26 000	26 000			
Colombia	A	976 971		10 234 640		11 190 279		937 596	9 786 925	10 487 947			
Congo, Dem. Rep. of	R/A	3 840		140 232		148 395		6 461	127 390	132 442			
Congo, Rep. of	R	0		0		0		0	0	0			
Costa Rica	A	86 821		1 234 480		1 265 853		72 430	1 286 155	1 323 535			
Côte d'Ivoire	R	161 964		2 316 940		2 579 247		265 670	1 816 740	2 074 181			
Cuba	A	640		17 440		17 440		600	15 033	15 633			
Dominican Republic	A	20 325		74 345		82 855		12 845	117 595	120 154			
Ecuador	A/R	115 165		929 035		1 043 082		94 056	829 082	908 912			
El Salvador	A	114 287		1 134 575		1 200 733		106 474	1 202 429	1 231 849			
Ethiopia	A	325 000		2 766 343		2 993 140		200 525	2 475 689	2 615 040			
Gabon	R	0		1 103		1 103		0	391	391			
Ghana	R	1 000		9 464		10 960		4 568	17 221	18 210			
Guatemala	A	349 718		3 504 080		3 700 856		319 494	3 151 421	3 291 496			
Guinea	R	30 000		310 402		349 097		35 997	457 188	486 829			
Haiti	A	3 000		21 634		23 431		3 351	22 861	25 432			

Honduras	A	258 077	3 103 527	3 174 747	162 601	2 857 340	2 899 594
India	A/R	228 719	2 878 440	3 180 009	290 401	3 279 736	3 479 909
Indonesia	R/A	420 000	3 601 091	4 101 091	590 788	5 244 610	5 934 683
Jamaica	A	1 500	19 186	20 610	1 798	19 074	20 226
Kenya	A	50 000	489 689	512 024	65 494	613 035	653 035
Madagascar	R	10 000	98 050	127 500	12 050	136 523	141 319
Malawi	A	1 126	12 961	16 376	686	16 700	19 160
Mexico	A	245 882	2 684 559	2 888 658	252 142	2 303 564	2 461 094
Nicaragua	A	86 463	1 124 204	1 208 514	122 478	1 342 717	1 394 093
Nigeria	R	0	4 830	4 830	586	28 516	29 237
Panama	A	6 000	79 080	82 528	5 844	102 055	108 960
Papua New Guinea	A/R	90 873	651 226	719 364	123 701	926 067	1 104 003
Paraguay	A	500	11 673	11 777	103	6 640	9 110
Peru	A	400 000	3 151 142	3 597 740	573 264	2 652 487	2 955 627
Philippines	R	1 442	33 228	35 618	5 159	34 666	35 629
Rwanda	A	26 667	161 667	191 667	55 000	263 000	288 000
Sierra Leone	R	1 000	16 327	18 977	9 995	52 316	54 542
Sri Lanka	R	0	2 457	2 727	1 103	4 622	5 282
Tanzania	A/R	22 060	715 266	735 088	10 720	642 143	666 634
Thailand	R	10 000	280 968	284 568	14 133	555 017	556 684
Togo	R	5 000	132 963	159 783	4 156	99 572	106 957
Trinidad and Tobago	R	0	110	141	31	754	817
Uganda	R/A	230 849	2 524 852	2 683 400	175 526	1 843 426	1 985 714
Venezuela	A	2 000	43 257	44 813	6 722	47 844	54 696
Vietnam	R	1 081 220	17 153 721	17 922 095	1 282 294	12 449 728	13 364 562
Zambia	A	5 000	51 858	57 558	4 330	90 228	102 218
Zimbabwe	A	5 000	44 162	47 187	4 782	50 419	53 962

1/ Provisional

Note: Group sub-totals take into account the correspondent share of each type of coffee exported by countries that produce and export both Arabica and Robusta in significant quantity. It should be noted that the Arabica/Robusta ratio of 50/50 has been used to convert processed coffee into Green Bean Equivalent (GBE), where applicable.

© International Coffee Organization

Anexo 4.

CADENA DE VALOR

